

Université de Genève

1981.

Faculté des sciences économiques
et sociales

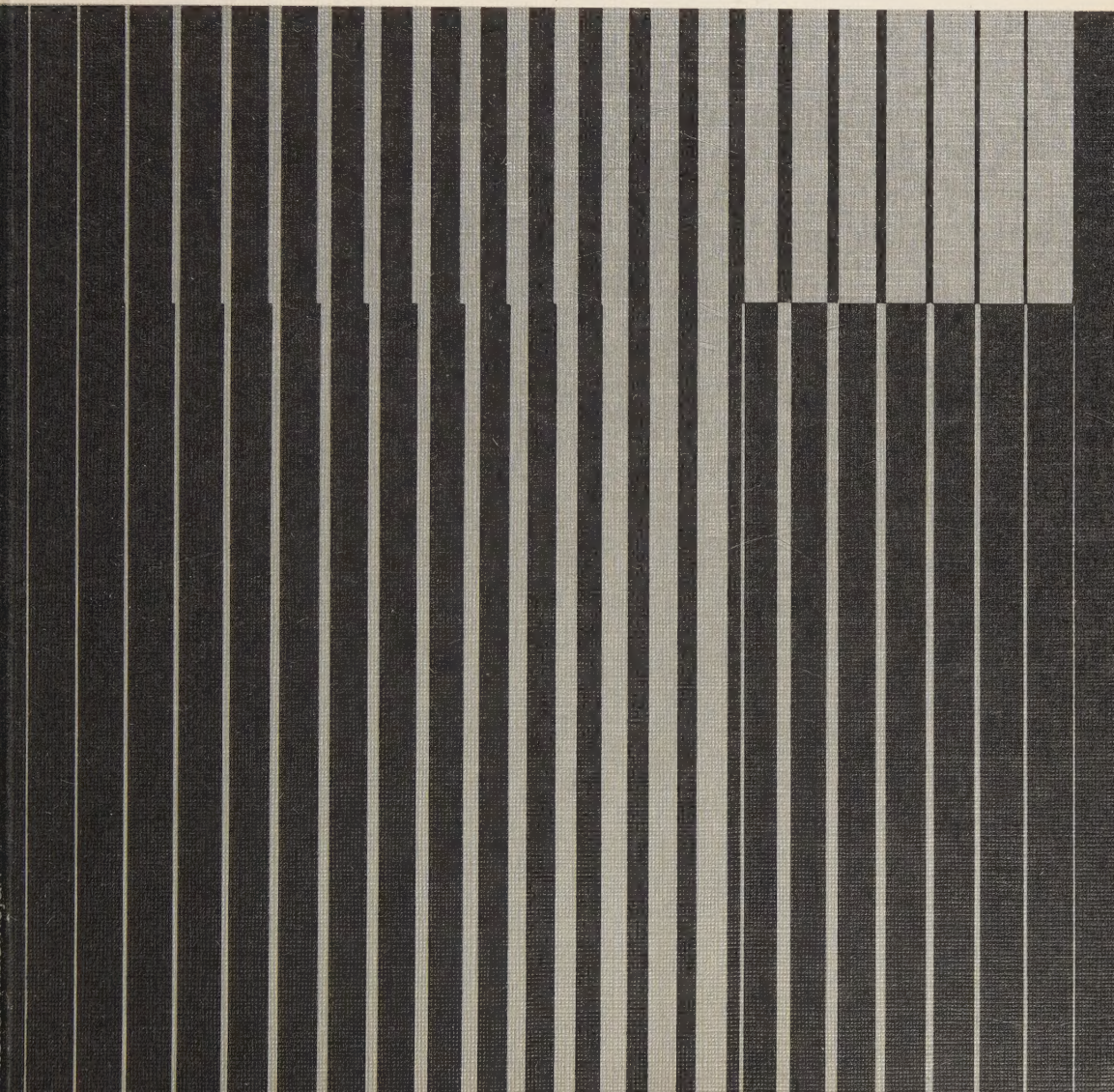
Collection des thèses

Editions Peter Lang, Berne

Amin Sadat Khamsi

Vers une politique de services en marketing bancaire

Le cas des banques cantonales suisses





Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545903_0004

**Vers une politique de services
en marketing bancaire**

Vers une politique de services en marketing bancaire Le cas des banques cantonales suisses

Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève

**par
Amin Sadat Khamsi**

pour l'obtention du grade de
Docteur ès sciences économiques et sociales,
mention économie commerciale et industrielle

Membres du jury de thèse

M. Henri Delaraye
Directeur général de la
Banque hypothécaire du canton
de Genève, Genève

M. Gérald Mentha
professeur, Genève, directeur de thèse

M. Gérard Modoux
professeur, Genève, président du jury

M. Klaus Schwab
professeur, Genève

Collection des thèses de la Faculté des Sciences économiques et sociales.

Thèse No 282

PETER LANG
Berne · Francfort/M.
1982

La Faculté des sciences économiques et sociales
sur préavis du jury, a autorisé l'impression de la présente thèse,
sans entendre, par là, émettre aucune opinion sur les propositions
qui s'y trouvent énoncées et qui n'engagent que la responsabilité
de leur auteur.

Genève, le 19 janvier 1981

Le doyen:

Paul Guichonnet

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Sadat Khamsi, Amin

Vers une politique de services en marketing bancaire:

Le cas des banques cantonales suisses / Amin Sadat Khamsi. —

Berne; Francfort(M) : Lang 1982.

(Collection des thèses de la Faculté des sciences

économiques et sociales / Université de Genève; no 282)

ISBN 3-261-05059-4



Impression d'après le manuscrit de l'auteur

Editions Peter Lang SA, Berne 1982

Successeur des Editions

Herbert Lang & Cie SA, Berne

Tous droits réservés.

Réimpression ou reproduction interdite par n'importe quel procédé,
notamment par microfilm, xérographie, microfiche, microcarte, offset, etc.

Impression: fotokop Wilhelm Weihert KG, Darmstadt (RFA)

REMERCIEMENTS

Nous aimerions exprimer notre profonde gratitude au professeur Gérald MENTHA pour avoir accepté de diriger notre recherche, ainsi que pour les discussions fructueuses et les remarques pertinentes qu'il nous a prodiguées.

Nos plus vifs remerciements s'adressent également au professeur Gérard MODOUX pour ses conseils judicieux et au professeur Klaus SCHWAB pour ses nombreux encouragements.

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à M. Henri DELARAYE, Directeur général de la Banque hypothécaire du Canton de Genève, pour avoir accepté de faire partie de notre jury de thèse, nous avoir permis d'effectuer un stage dans son établissement, ainsi que pour le temps qu'il nous a consacré.

Nous remercions les cadres de la Banque hypothécaire du canton de Genève pour leur accueil, et plus spécialement M. Fritz AESCHBACHER, directeur-adjoint, d'avoir organisé notre stage et de ne s'être jamais lass  de répondre à nos questions.

Nous adressons également un merci tout particulier à M. Urs ROHDE, directeur du secrétariat de l'Union des banques cantonales suisses, toujours disposé à nous accorder des entretiens et à nous faciliter les contacts avec les banques cantonales.

Notre reconnaissance va enfin aux banques cantonales elles-mêmes, qui ont bien voulu, en grand nombre, répondre à notre enquête.

A.S.K.
Octobre 1980

TABLE DES MATIERES

	page
INTRODUCTION	9
1. LA BANQUE	13
1.1. Les banques universelles suisses	13
1.1.1. Classification des banques suisses	13
1.1.2. Activités de la banque universelle	15
1.1.3. Contraintes posées aux activités de la banque	24
1.2. Les banques cantonales	26
1.2.1. Caractéristiques des banques cantonales	26
1.2.2. Position actuelle des banques cantonales	29
1.2.3. Réponse aux exigences du marché	42
2. POLITIQUE GENERALE DE LA BANQUE CANTONALE	55
2.1. La finalité de la banque	56
2.2. Les objectifs	60
2.3. Les stratégies	62
2.4. La politique de marketing	63
2.4.1. Les objectifs de la politique de marketing	65
2.4.2. Les politiques du marketing mix bancaire	66
2.4.2.1. La politique de services	68
2.4.2.2. La politique de prix	68
2.4.2.3. La politique de publicité	69
2.4.2.4. La politique de relations publiques	71
2.4.2.5. La politique de collecte et de distribution des fonds	72

	page
2.4.2.6.	La politique de "vente personnelle" 74
2.4.2.7.	La politique de promotion sur les lieux de vente 76
2.4.2.8.	Conclusion 79
3.	L'INFORMATION, LE SUPPORT INDISPENSABLE DE LA POLITIQUE DE SERVICES 83
3.1.	L'étude de marché 86
3.2.	Le système d'information marketing 87
3.2.1.	Le concept du système d'information marketing 88
3.2.2.	Le système d'information marketing et les banques cantonales 93
3.2.3.	Le système d'information marketing et la politique de services 96
4.	LES BANQUES CANTONALES FACE AUX SERVICES 99
4.1.	La politique de gamme 100
4.1.1.	L'orientation de la politique de gamme 101
4.1.2.	Les éléments de la gamme 102
4.1.2.1.	Le service 102
4.1.2.2.	L'étendue et la profondeur de la gamme 103
4.2.	La politique de services 104
4.2.1.	L'objectif de la politique de services 106
4.2.2.	Les deux domaines de la politique de services 108
4.2.3.	Les nouveaux services 114
4.2.3.1.	La définition du nouveau service 114
4.2.3.2.	Le processus de l'innovation 117
4.2.3.2.1.	La recherche 120
4.2.3.2.1.1.	L'approche passive 121

4.2.3.2.1.2.	L'approche active	123
4.2.3.2.2.	Le filtrage	126
4.2.3.2.2.1.	La matrice d'évaluation	127
4.2.3.2.2.2.	La méthode du profil	128
4.2.3.2.3.	L'analyse économique	130
4.2.3.2.3.1.	Le potentiel du marché	132
4.2.3.2.3.2.	Le potentiel de la banque	137
4.2.3.2.3.3.	Le calcul de la rentabilité	140
4.2.3.2.4.	Le développement	144
4.2.3.2.4.1.	La concrétisation du nouveau service	146
4.2.3.2.4.2.	La planification des actions de marketing	146
4.2.3.2.4.3.	Les tests	150
4.2.3.2.5.	Le lancement	152
4.2.3.2.5.1.	La préparation du lancement	152
4.2.3.2.5.2.	La campagne de lancement	156
4.2.3.2.5.3.	Le contrôle de la campagne de lancement	158
4.2.3.3.	Conclusion	160
4.2.4.	Les services actuels	164
4.2.4.1.	Le contrôle des services	164
4.2.4.1.1.	La nécessité du contrôle	164
4.2.4.1.2.	Le plan de services comme base du contrôle	166
4.2.4.1.2.1.	Les objectifs dans un plan de services	167
4.2.4.1.2.2.	Le plan de services et les autres plans de marketing	168
4.2.4.1.2.3.	Les caractéristiques du plan de services	171
4.2.4.1.3.	Des problèmes au niveau des banques cantonales	173
4.2.4.1.4.	Le contrôle des objectifs du plan de services	176
4.2.4.2.	Les services faibles et forts	179
4.2.4.2.1.	Les services faibles	179
4.2.4.2.1.1.	L'analyse du service faible	179
4.2.4.2.1.2.	Les actions correctives pour un service faible	182
4.2.4.2.1.2.1.	Le maintien d'un service faible	183
4.2.4.2.1.2.2.	La modification d'un service faible	184

	page
4.2.4.2.1.2.3.	L'élimination d'un service faible 188
4.2.4.2.2.	Les services forts 190
4.2.4.2.2.1.	L'analyse du service fort 190
4.2.4.2.2.2.	Les actions pour un service fort 191
4.2.4.2.2.2.1.	Le développement relatif d'un service fort 192
4.2.4.2.2.2.2.	Le développement absolu d'un service fort 192
4.3.	Etapas pour l'implantation d'une politique de services 193
4.3.1.	Le schéma conceptuel 195
4.3.2.	Les responsables des actions 197
4.3.3.	Le contenu des actions 198
4.3.3.1.	L'innovation en matière de services 198
4.3.3.2.	Le contrôle des services actuels 204
4.3.4.	Conclusion 208
5.	L'ENQUETE AUPRES DES BANQUES CANTONALES 213
5.1.	Introduction 213
5.2.	L'orientation de la politique de services 218
5.3.	Les nouveaux services 235
5.4.	Les services actuels 253
5.5.	L'information 274
5.6.	Le marketing 282
5.7.	Conclusion 289
	CONCLUSION GENERALE 291
	REPERTOIRES DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX 295
	ANNEXES 299
	BIBLIOGRAPHIE 319

INTRODUCTION

Notre intérêt pour les banques cantonales vient du fait qu'elles ont un rôle important à jouer en Suisse, pays doté d'un système politique de type fédéral.

L'objectif de notre recherche est donc d'analyser comment les banques cantonales - depuis un certain temps en perte de vitesse sur les marchés - peuvent s'affirmer face à la concurrence, regagner leur position antérieure et même progresser.

Nous sommes persuadés que ceci ne peut (et ne doit pas) se faire par des lois et des réglementations étatiques favorisant ces établissements. En effet, ils bénéficient déjà de régimes spéciaux de la Confédération et des cantons par rapport à leurs concurrents.

Par contre, c'est en prenant des initiatives, en se fondant sur les techniques et méthodes de la gestion moderne d'entreprise et en s'orientant vers les besoins de la clientèle effective et potentielle, que les banques peuvent développer leurs marchés.

Pour pouvoir mener à bien notre objectif de recherche, nous avons eu recours à plusieurs sources d'information.

- Etude de la littérature spécialisée en gestion et particulièrement en marketing bancaire. On peut relever ici que les publications en marketing bancaire en langue française sont rares par rapport à celles en allemand et en anglais.
- Contacts avec de nombreuses banques de différents types, et en particulier des banques cantonales, dans une desquelles nous avons effectué un stage pendant tout un été.

- Contacts avec des associations bancaires et notamment avec l'Union des banques cantonales suisses.
- Enquête effectuée auprès de l'ensemble des banques cantonales.

Dans le premier chapitre de notre travail, après une classification des banques en Suisse, nous nous intéresserons aux banques de type universel. Nous montrerons la situation des banques cantonales parmi ce type de banques, ainsi que leur faiblesse relative au niveau des marchés. L'étude de ces faiblesses nous permettra d'affirmer que ces établissements doivent progressivement se réorienter et se transformer en banques entièrement universelles.

Pour y arriver, elles doivent entreprendre une démarche rigoureuse de marketing et développer tout particulièrement une politique de services systématique.

Dans le deuxième chapitre, nous étudierons brièvement la politique générale de la banque cantonale, afin d'y situer la politique de marketing. Par la suite, nous développerons les politiques du marketing-mix bancaire et démontrerons l'importance de la politique de services en tant qu'élément clef de ce mix.

Dans le troisième chapitre, nous montrerons qu'il existe une condition préalable à l'édification et au fonctionnement d'une politique de services. Il s'agit d'avoir un système qui fournit les informations (internes et externes) fiables pour soutenir la prise de décision et l'élaboration d'une politique de services. Cet outil est le système d'information marketing.

Dans le quatrième chapitre, nous proposerons les éléments essentiels d'une politique de services; politique qui va permettre aux banques cantonales de devenir de vrais établissements universels. Nous étudierons les deux domaines de la politique de services : d'une part, l'innovation en matière de services bancaires et, d'autre part, le contrôle - ainsi que les décisions au niveau - des services actuels.

Pour chacun de ces domaines, nous développerons les différentes étapes, les mécanismes et leur fonctionnement.

Finalement, dans le dernier chapitre, nous présenterons les résultats d'une enquête effectuée auprès des banques cantonales. Cette enquête fera ressortir les opinions de ces établissements et permettra de vérifier la validité de nos affirmations précédentes.

Une conclusion générale terminera cette recherche.

1. LA BANQUE

1.1. Les banques universelles suisses

Par banque universelle, nous entendons une banque qui peut offrir tous les services bancaires à toutes les catégories de clientèle.

Pour définir les banques universelles suisses, nous les étudierons sous trois aspects. Tout d'abord leur place au sein de la classification des banques, puis leurs activités, enfin les contraintes posées à ces activités.

1.1.1. Classification des banques suisses

Il existe différentes manières de classer les banques, par exemple selon leur forme juridique, l'importance du total de leur bilan, l'effectif de leur personnel, etc.

En ce qui nous concerne, nous retiendrons la classification de la Banque nationale suisse, qui correspond le mieux au but de notre travail axé sur les banques cantonales.

Les statistiques officielles¹⁾ répartissent le système bancaire comme suit .

1. Banques à statut particulier

- Banque nationale suisse,
- Centrale de lettres de gage des banques cantonales suisses,

1) BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1976. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1977. pages 7 et 15-17.

- Banque de lettres de Gage d'Etablissement suisse de Crédit hypothécaire,
- Banque centrale de l'Union suisse des caisses Raiffeisen.

2. Banques

- Banques cantonales,
- Grandes banques,
- Banques régionales et caisses d'épargne,
- Caisses de crédit mutuel,
- Autres banques : a) Banques en mains suisses,
b) Banques en mains étrangères.

3. Sociétés financières

- Sociétés financières qui font appel au public pour obtenir des fonds en dépôt,
- Sociétés financières qui ne font pas appel au public pour obtenir des fonds en dépôt.

4. Succursales de banques étrangères.

5. Banquiers privés

- Banquiers privés qui font appel au public pour obtenir des fonds en dépôt,
- Banquiers privés qui ne font pas appel au public pour obtenir des fonds en dépôt.

Par la suite, nous nous intéresserons aux catégories de banques suivantes : les banques cantonales, les grandes banques, les banques régionales et les caisses d'épargne. Ces banques sont de type universel¹⁾ car elles ne sont pas obligées de se limiter à un domaine particulier d'activité.

1) - BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. p. 15.

- PUNTENER, August. Das Schweizerische Bankwesen. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1977. pp. 37 et 38.

Certaines de ces banques travaillent en effet avec tous les publics bancaires, s'efforcent d'offrir tous les services bancaires et de devenir des banques universelles.

1.1.2. Activités de la banque universelle

Suite à la grande crise et aux difficultés et faillites dans le secteur bancaire - durant les années trente -, de nombreux pays édictèrent des lois en vue de distinguer plus rigoureusement les banques de dépôts des banques d'affaires.

La Suisse, quant à elle, n'a pas suivi ce mouvement; la loi permet à toute banque qui remplit certaines conditions d'être universelle.

La fonction principale de la banque est le prêt des dépôts qui lui sont confiés. Sa tâche n'est pas d'accepter des fonds étrangers en tant que tels, mais bien de les transformer en prêts. Elle joue le rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs, tout en faisant un profit, mais aussi en prenant des risques à sa charge.

La banque universelle se trouve dans une situation particulière : en effet, les mêmes clients peuvent être simultanément fournisseurs de fonds et utilisateurs des services, ce qui explique qu'elle accorde le même intérêt à ses affaires passives qu'actives. En conséquence, elle se caractérise par une double orientation.

Cette banque s'est aussi chargée de conseiller et d'aider sa clientèle pour résoudre ses questions financières (par exemple, la gérance de fortune) et elle a développé de nom-

breux services complémentaires (par exemple, le chèque de voyage).

Aujourd'hui la banque universelle travaille dans les domaines suivants : affaires de crédit et de dépôt, transactions sur titres (y compris les émissions), opérations sur devises et métaux précieux, gestion de fortune. Elle offre également bon nombre de services complémentaires.¹⁾

On peut regrouper en bref les activités d'une banque universelle de la manière suivante :

- les opérations passives (par exemple : dépôt, épargne),
- les opérations actives (par exemple : crédit, hypothèque),
- les opérations "indifférentes" (par exemple : gestion de fortune, change),
- et les opérations pour le compte de la banque.

Les banques dont nous nous occupons sont caractérisées par divers éléments présentés dans le tableau suivant.

Tableau No 1 Structure des banques (état à fin 1978)²⁾

Catégories de banques	Nombre d'établissements	Nbre de comp- ³⁾ toirs en Suisse	Bilans en millions de Fr.	Bilans: aug. en % par rap. à 1977	Bilans: répartition en %
Banques cantonales 4)	28	1'272	88'382.0	4.7	22.2
Grandes banques	5	752	188'751.5	10.1	47.4
Banques régionales et caisses d'épargne	225	1'119	42'286.9	5.1	10.6
Autres instituts 5)	292	1'753	84'119.7	14.6	19.8
Total	550	4'896	398'540.1	7.8	100

Notes : voir page suivante

En 1978, il y avait en Suisse 1 comptoir pour 1'300 habitants et il est intéressant de noter qu'environ 30% de la somme totale du bilan de l'ensemble des instituts provient des affaires avec l'étranger.¹⁾

Les banques cantonales limitent leurs activités au territoire de leur canton et prennent presque toujours la forme juridique d'institutions étatiques ou communales. En ce qui concerne le nombre de comptoirs, elles figurent à la première place, mais pour le total du bilan, elles demeurent loin derrière les grandes banques.

Notes de la page précédente :

- 1) Une énumération complète des activités des banques universelles suisses se retrouve chez : LINDENMANN, Heinrich; Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975. pp. 19-20.
- 2) BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1978. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1979. pp. 23 et 30.
- 3) Par "comptoir", il faut entendre le terme utilisé par la Banque nationale suisse pour regrouper les unités suivantes : sièges, succursales, filiales, agences, caisses de dépôts et correspondants d'épargne des banques.
Plus de la moitié des comptoirs des banques cantonales et des banques régionales et caisses d'épargne ont des heures d'ouverture à temps partiel.
- 4) La Banque Cantonale du Jura commence ses activités le 2 mai 1979. Dans les statistiques disponibles au moment de la rédaction de cette thèse, cette banque n'était donc pas encore mentionnée. C'est pourquoi dans nos présentations statistiques 28 banques cantonales interviennent, et non 29.
- 5) Les autres instituts sont : tous les établissements énumérés dans la classification au chapitre 1.1.1., sauf les banques à statuts particuliers.

1) BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. p. 33.

Ces dernières forment le groupe le plus important en ce qui concerne le bilan. Ce groupe comprend la Société de Banque Suisse, l'Union de Banques Suisses, le Crédit Suisse, la Banque Populaire Suisse et la Banque Leu.¹⁾ Ces banques ont bénéficié d'une forte croissance de leurs activités et, ces dernières années, elles ont intensifié leurs affaires avec l'étranger.

Les banques régionales et caisses d'épargne ont perdu la moitié de leur part de marché depuis 1960.²⁾ Dans ce groupe se retrouve un très grand nombre d'instituts (225) dont chacun présente un bilan modeste; en 1978, 2 instituts seulement accusent un bilan de plus d'un milliard de francs. Ces banques, qui ont aussi le caractère de banque universelle, ont un rayon d'activité très restreint.

Dans le tableau No 2, nous avons calculé les postes du bilan en pourcent pour montrer les différentes tendances des trois catégories de banques universelles.³⁾

1) Cette banque appartient pour des raisons historiques à ce groupe; en 1978, elle ne présente qu'un bilan d'environ 4 milliards de francs.

2) BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. p. 29.

3) BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. pp. 126-129.

Tableau No 2 La structure du bilan des banques cantonales, des grandes banques et des banques régionales et caisses d'épargne au 31.12.1978

Postes de l'actif du bilan	en % du total des bilans respectifs		
	Banques cantonales	Grandes banques	Banques ré- gionales et caisses d'épargne
Caisse, comptes de virements et chèques postaux	2.6	5.6	2.9
Avoirs en banque			
- à vue	1.3	5.0	1.5
- à terme	10.4	28.6	2.3
Effets de change et papiers monétaires	1.2	5.0	0.6
Comptes courants débiteurs			
- en blanc	1.8	5.2	2.2
- gagés	8.5	6.5	11.0
Avances et prêts à terme fixe			
- en blanc	1.7	8.5	0.9
- gagés	10.2	10.5	6.2
Crédits en comptes courants et prêts à des collectivités de droit public	6.7	3.8	4.4
Placements hypothécaires	44.4	10.6	51.8
Titres et participations	8.4	6.3	12.6
Immeubles	1.2	1.6	2.1
Autres actifs	1.5	2.8	1.5
Total	100.0	100.0	100.0

Tableau No 2 (suite)

Postes du passif du bilan	en % du total des bilans respectifs		
	Banques cantonales	Grandes banques	Banques ré- gionales et caisses d'épargne
Engagements en banque			
- à vue	1.3	7.3	0.8
- à terme	3.9	20.5	1.8
Créanciers			
- à vue	11.1	15.6	8.8
- à terme	6.5	12.5	2.6
Dépôts d'épargne	39.4	13.0	47.4
Livrets et carnets de dépôts	6.4	6.3	6.2
Obligations et bons de caisse	12.1	10.3	15.9
Emprunts obligataires	6.0	2.0	0.3
Emprunts lettres de gage	4.6	0.3	7.1
(Total fonds de tiers)	(91.3)	(87.8)	(90.9)
Autres engagements	4.2	6.0	3.5
Capital	3.0	2.3	2.3
Réserves	1.5	3.9	3.3
Total	100.0	100.0	100.0

Ces tableaux font apparaître des différences dans la structure des bilans des trois catégories de banques, mais on peut observer certaines similitudes entre les bilans des banques cantonales et ceux des banques régionales et caisses d'épargne.

En ce qui concerne les postes de l'actif, il y a des différences significatives au niveau :

- des avoirs en banque,
- des effets de change et des papiers monétaires,
- des avances et prêts à terme fixe,
- des placements hypothécaires.

Dans les postes du passif, on observe des différences significatives au niveau :

- de l'engagement en banque,
- des créanciers,
- des dépôts d'épargne,
- des emprunts obligataires,
- et des emprunts lettres de gage.

Les différences dans les postes du bilan montrent l'accentuation commerciale et internationale des activités des grandes banques et la concentration des banques cantonales et des caisses d'épargne sur les affaires d'épargne et les placements hypothécaires.

En ce qui concerne les produits et les charges de la banque, on peut distinguer schématiquement les éléments suivants :

- le coût d'achat de la "marchandise" —————> les intérêts sur les dépôts (de la clientèle)
- les charges de transformation —————> le coût des opérations de traitement de la "marchandise"
- le prix de vente de la "marchandise" —————> les intérêts et les commissions perçus par la banque.

Dans les tableaux 3 et 4, l'analyse des charges et des produits des banques cantonales, des grandes banques et des banques régionales et caisses d'épargne permet de voir quelles sont les particularités propres à chaque catégorie de banque.

Tableau No 3 Produits (en %) par catégorie de banques en 1978 1)

Nature des produits	Banques cantonales	Grandes banques	Banques régionales et caisses d'épargne
Intérêts créditeurs	81.8	69.1	77.0
Commissions (solde)	5.4	13.5	5.2
Produits des effets de change et des papiers monétaires	0.8	4.1	0.5
Produits des opérations sur devises et métaux précieux	1.2	5.9	0.9
Produits des titres et participations permanentes	8.5	5.9	13.5
Autres produits	2.3	1.5	1.9
Total	100.0	100.0	100.0

1) Calculés sur la base des données de : BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. pp. 186 et 187.

Tableau No 4 Charges (en %) par catégorie de banques en 1978 1)

Nature des charges	Banques cantonales	Grandes banques	Banques régionales et caisses d'épargne
Intérêts débiteurs	69.1	57.8	66.0
Frais d'administration	18.6	27.7	18.6
Impôts	1.1	3.4	4.1
Pertes, amortissements et provisions	4.0	3.7	3.3
Bénéfice net	7.2	7.4	8.0
Total	100.0	100.0	100.0

Les chiffres des tableaux 3 et 4 montrent l'importance relative des intérêts (créditeurs et débiteurs) dans les banques cantonales, les banques régionales et les caisses d'épargne. Cette importance s'explique surtout par la concentration de leurs affaires sur les placements hypothécaires et l'épargne.

On notera une diversification des activités des grandes banques. Celle-ci apparaît dans l'origine de leurs revenus : importance des commissions, des produits des effets de change et des papiers monétaires, et des produits des opérations sur devises et métaux précieux.

Au niveau des charges, il faut retenir le faible pourcentage des frais d'administration des banques cantonales et des banques régionales et caisses d'épargne. Cet état de fait

1) Calculés sur la base des données de : BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. pp. 186 et 187.

s'explique en partie par les éléments suivants : une structure simple, un faible effectif du personnel et un relativement faible niveau d'actions commerciales.¹⁾

Il est intéressant de noter le pourcentage minime d'impôts payés par les banques cantonales.²⁾

1.1.3. Contraintes posées aux activités de la banque

Chaque entreprise doit faire face à un cadre de règlements et limitations de ses activités. Mais le secteur bancaire est spécialement soumis à un carcan sévère que sa fonction l'oblige à respecter.

Toute cette réglementation a un triple but : protéger le client (l'entreprise ou le particulier) qui confie son argent à la banque, protéger la banque qui prête cet argent à autrui, et veiller au bon fonctionnement de l'économie nationale.

Souvent ces règlements et lois ont été introduits et modifiés à la suite de crises économiques ou de difficultés dans le secteur bancaire (par exemple, des faillites de banques).

Cette réglementation et un contrôle strict sont nécessaires parce que le système bancaire occupe une place importante dans la vie économique; ses activités ont une forte répercussion sur l'économie toute entière.

1) Voir chapitre 1.2.2. (c)

2) Voir chapitre 1.2.1.

Les opérations de la banque suisse obéissent à deux catégories de contraintes : imposées et propres.

Les contraintes imposées doivent obligatoirement être respectées et se présentent souvent sous forme de lois, telles que :

- les règlements et les lois de l'Etat (par exemple : la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne, la loi sur le petit crédit);
- les règlements et les directives de la banque nationale (par exemple, les exigences pour les réserves minimales);
- les règlements internationaux (par exemple, la convention sur le secret bancaire entre la Suisse et les Etats-Unis);
- la politique conjoncturelle de l'Etat.

Les contraintes propres sont d'une part une sorte d'auto-contrôle du secteur et, d'autre part, des accords mutuels interbancaires, dont :

- les règlements et les conventions proposées par des associations bancaires (par exemple, sur le financement des exportations d'armes);
- les accords mutuels interbancaires - les "gentlemen agreement" - (par exemple, la répartition du placement des nouveaux emprunts sur le marché).

1.2. Les banques cantonales

Abordons maintenant l'étude des banques cantonales, qui représentent un type particulier de banques universelles. Elles traversent actuellement une situation particulière et difficile qui devrait les inciter à rechercher des solutions nouvelles.

A notre avis, les problèmes de ces banques sont trop peu mentionnés par l'actualité politique et trop peu étudiés dans les recherches universitaires; ces dernières sont généralement concentrées sur les autres types de banques (par exemple, les grandes banques ou les banques privées).

Essayons de trouver les caractéristiques communes et les marques distinctives des banques cantonales, d'analyser leur évolution dans le marché bancaire, de détecter les problèmes, pour ensuite esquisser des solutions.

1.2.1. Caractéristiques des banques cantonales

Le système fédéraliste suisse a favorisé la création de 29 banques cantonales indépendantes les unes des autres. La loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne définit la notion juridique de banque cantonale. Il s'agit des "banques créées en vertu d'un acte législatif cantonal et dont les engagements sont garantis par le canton" et des "banques créées avant 1883 en vertu d'un acte législatif cantonal et qui sont administrées avec le concours des autorités cantonales alors même que leurs engagements ne sont pas garantis par le canton".¹⁾

1) Loi fédérale sur les banques et caisses d'épargne, du 8 novembre 1934. Article 3, alinéa 4.

Bref, ce sont les établissements regroupés dans l'Union des banques cantonales suisses.

Chaque canton ou demi-canton possède sa propre banque cantonale, sauf les cantons de Berne, Genève et Vaud qui en ont deux, pour des raisons historiques.

Les banques cantonales forment un groupe peu homogène. Elles présentent cependant en commun :

- a) le caractère de banque de l'Etat,
- b) un champ d'action restreint,
- c) le caractère de banque universelle,
- d) des privilèges vis-à-vis des autres établissements bancaires.

- a) "Le caractère étatique des banques cantonales apparaît surtout dans le fait que :

- (1) le canton fournit le capital de dotation nécessaire à la constitution de l'établissement,
- (2) les autorités cantonales nomment les dirigeants des organes administratifs de la banque,
- (3) le canton garantit les engagements de la banque, et
- (4) la banque verse au canton une partie de son bénéfice net."¹⁾

- b) Le champ d'action est en principe limité au territoire du canton. Les banques sont dépendantes des caractéristiques et du développement économique et structurel de celui-ci ainsi que de ses exigences juridiques et pratiques. Les disparités cantonales vont donc expli-

1) BANQUE CANTONALE SUISSE. Les banques suisses en 1976. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1977. p. 15.

quer les différences de taille au sein du groupe des banques cantonales. Ainsi, l'Appenzell-Innerrhodische Kantonalbank a, en 1978, un total de bilan de 368'000 millions de francs, et la Zürcher Kantonalbank de 16.391 milliards de francs.

- c) Le caractère de banque universelle permet aux banques cantonales d'offrir une vaste palette de services. Pour des raisons traditionnelles, l'épargne, les bons de caisse, les emprunts et le crédit hypothécaire ont encore une place prédominante dans leurs activités.¹⁾ Il s'agit là d'opérations à moyen et long terme.

Elles offrent aussi certains services au commerce, à l'artisanat, à l'industrie et à l'agriculture locale, mais elles n'ont pas encore développé certaines affaires, telles celles avec l'étranger.

Il est intéressant de noter que les banques cantonales ont un réseau assez étendu avec leurs 1'254 comptoirs, bien que plus de la moitié d'entre eux aient des heures d'ouverture à temps partiel.

- d) Des 29 banques cantonales, 26 sont des établissements de droit public et 3 sont des organismes mixtes. Toutes bénéficient d'avantages fiscaux; elles sont exemptées partiellement ou totalement des impôts qui grèvent les autres établissements. Ces impôts représentent, selon notre calcul, 1.1% des charges pour les banques cantonales contre 3.4% pour les grandes banques.²⁾ Les banques cantona-

1) Voir tableau No 2.

2) Voir tableau No 4.

les payent donc moins d'un tiers de ce que payent les grandes banques en tant qu'impôts. Ces avantages fiscaux s'expliquent par le fait que le canton profite du bénéfice net de son établissement, qui lui est partiellement distribué.

Les banques cantonales sont aussi libérées de certaines exigences stipulées dans la loi sur les banques et caisses d'épargne.¹⁾ Par exemple, la loi (art. 18) les dispense d'un contrôle annuel de réviseurs indépendants externes, si elles ont leurs propres services de révision internes.

L'explication de la non-application de certains articles de la loi est que les cantons exercent un contrôle à travers leurs représentants dans les conseils des banques. De plus le rapport de gestion et les comptes doivent être approuvés par les parlements cantonaux.

1.2.2. Position actuelle des banques cantonales

Examinons maintenant la position des banques cantonales sur le marché actuel, à la suite de l'évolution du secteur bancaire et des changements dans le rapport de forces entre les différentes catégories de banques.

Dans un deuxième temps, nous essayerons d'explicitier les raisons qui ont conduit les banques cantonales à leur position actuelle.

1) La loi fédérale sur les banques et caisses d'épargne du 8 novembre 1934, voir les articles 3, 5, 15, 18 et 38.

Les indicateurs globaux ci-après montrent l'évolution du secteur bancaire; nous en aborderons d'autres, plus nuancés, au milieu de ce paragraphe (voir b).

a) Un premier indicateur global est la part du marché des différents types de banques.

Tableau No 5 Parts du marché des différentes catégories de banques, en pourcent du total des bilans 1)

Catégories de banques	1945	1955	1965	1975	1976	1977	1978
Banques cantonales	39.5	35.6	30.2	23.1	22.8	22.8	22.2
Grandes banques	25.1	27.2	33.1	45.5	46.4	46.4	47.4
Banques régionales et caisses d'épargne	25.6	25.5	19.5	11.6	11.0	10.9	10.6
Autres instituts	9.8	11.7	17.2	19.8	19.8	19.9	19.8

On constate ainsi la croissance importante et la concentration des grandes banques. Les banques cantonales diminuent fortement d'importance relative, et les banques régionales et caisses d'épargne ont perdu plus de la moitié de leur part du marché depuis 1955.

Notons enfin le fort développement de la catégorie "autres instituts".

Un autre indicateur global est le nombre des comptoirs des banques.

1) BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1978. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1979. p. 29.

Tableau No 6 Nombre de comptoirs des différentes catégories de banques 1)

Catégories de banques	1955	1965	1975	1976	1977	1978
Banques cantonales	1102	1189	1252	1254	1264	1272
Grandes banques	195	369	688	706	733	752
Banques régionales et caisses d'épargne	1197	1255	1149	1095	1112	1119
Autres instituts	1244	1454	1719	1728	1742	1753
Total	3738	4267	4808	4783	4851	4896

L'évolution du nombre des comptoirs montre la politique d'expansion menée par les grandes banques; depuis 1955, elles ont presque quadruplé la densité de leurs réseaux.

La croissance est beaucoup plus lente pour les banques cantonales. Les banques régionales et les caisses d'épargne sont en faible diminution. Le reste des instituts montre une progression d'environ 40% de leurs comptoirs.

Il importe de retenir que le nombre des grandes banques (5) et des banques cantonales (28) est resté stable, mais que le nombre des banques régionales et caisses d'épargne a diminué, passant de 289 en 1955 à 223 en 1978.²⁾

1) BANQUE CANTONALE SUISSE. op. cit. p. 30.

Dans ce tableau sont inclus les comptoirs à l'étranger; les banques cantonales et les banques régionales et caisses d'épargne n'ont pas de comptoirs à l'étranger, par contre les grandes banques en ont 23. Voir BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. p. 202.

2) BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1955. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1956. p. 7.

BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1978. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1979. p. 23.

En ce qui concerne l'augmentation de l'effectif du personnel (de 1955 à 1978)¹⁾, celui des grandes banques a augmenté de 278%, contre 108% pour les banques cantonales et 59% pour les banques régionales et caisses d'épargne.

- b) Une analyse plus fine confirme les tendances de concentration observée pour les grandes banques, et la perte de la part de marché des deux autres catégories de banques.

Un indicateur plus nuancé est l'analyse des différents services bancaires. Examinons l'évolution de quelques-uns, comme les comptes courants débiteurs (crédits commerciaux), les placements hypothécaires, les créanciers, les dépôts d'épargne et livrets et carnets de dépôts.

Le tableau No 7 démontre de nouveau :

- la percée des grandes banques pour tous les services bancaires,
- la perte relative de la part de marché des banques cantonales,
- l'importante perte de la part de marché des banques régionales et caisses d'épargne.

Dans ce contexte, n'oublions pas que pendant cette période, les grandes banques ont racheté un nombre important de banques régionales et caisses d'épargne.

1) BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. p. 201.

BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1955. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1956. p. 240.

Tableau No 7

Parts du marché des différentes catégories de banques pour quelques services choisis (en % du total de la catégorie "Banque" selon la classification de la Banque nationale suisse)

Catégories de banques	Comptes courants débiteurs					Placements hypothécaires				
	1955	1965	1975	1977	1978	1955	1965	1975	1977	1978
Banques cantonales	24	22	22	21	21	50	50	45	44	44
Grandes banques	46	48	48	49	50	7	10	22	25	23
Banques régionales et caisses d'épargne	22	16	13	13	12	37	34	25	23	24
Caisses de crédit mutuel et autres banques	8	14	17	17	17	6	6	8	8	9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Catégories de banques	Crédits en comptes courants et prêts à des collectivités de droit public					Dépôts d'épargne et livrets et carnets de dépôts				
	1955	1965	1975	1977	1978	1955	1965	1975	1977	1978
Banques cantonales	62	68	55	40	35	44	41	36	36	36
Grandes banques	13	10	18	34	42	10	17	30	31	32
Banques régionales et caisses d'épargne	18	15	15	12	11	38	32	22	21	20
Caisses de crédit mutuel et autres banques	7	7	12	13	12	8	10	12	12	12
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tableau No 7 (suite)

Catégories de banques	Créanciers à vue et à terme					
	1955	1965	1975	1977	1978	
Banques cantonales	27	20	18	17	16	
Grandes banques	54	56	59	59	64	
Banques régionales et caisses d'épargne	10	8	5	5	3	
Caisses de crédit mutuel et autres banques	9	16	18	19	17	
Total	100	100	100	100	100	

Sources :

- BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. pp. 140, 180 et 181.
- BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1965. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1966. pp. 114, 154, 155 et 157.
- BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1975. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1976. pp. 104-106.
- BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1977. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1978. pp. 122-124.
- BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1978. Zurich : Orell Füssli Verlag, 1979. pp. 126-128.

Pour avoir une image encore plus nuancée, nous montrons ci-dessous le volume des affaires avec l'étranger des trois groupes de banques universelles en 1977.

Tableau No 8 Relations des banques avec l'étranger à la fin de 1978 1)

Catégories de banques	Total du bilan en millions	Opérations actives avec l'étranger en % du bilan	Opérations passives avec l'étranger en % du bilan
Banques cantonales	88'382.0	2.80	2.45
Grandes banques	188'751.5	49.77	38.00
Banques régionales et caisses d'épargne	42'286.9	1.08	1.14

Ce tableau éclaire la politique des banques : d'un côté la quasi-inexistence des affaires avec l'étranger pour les banques cantonales, les banques régionales et caisses d'épargne; de l'autre, la grande importance de ces mêmes affaires pour les grandes banques.

Une première conclusion confirme et affine les indicateurs globaux. Les grandes banques réalisent une part importante de leurs affaires avec l'étranger. Mais elles ont conquis en même temps une grande part du marché des services en Suisse, aux dépens des banques cantonales et des banques régionales et caisses d'épargne. Il est à noter que ces dernières ont plus encore été touchées que les banques cantonales.

1) BANQUE NATIONALE SUISSE. op. cit. p. 39.

Essayons de trouver des explications à l'affaiblissement de la position des banques cantonales.¹⁾

Cette évolution provient de :

- a) la percée des grandes banques sur les marchés traditionnels des banques cantonales,
- b) la prospection des nouveaux marchés par les grandes banques,
- c) et "l'immobilisme" des banques cantonales.

a) La percée des grandes banques dans les marchés traditionnels des banques cantonales

Dans les années soixante, certaines banques ont ressenti les transformations du marché : passage d'un "marché de vendeur" à un "marché d'acheteur". C'est pourquoi elles ont dû diversifier leur gamme de services traditionnels, devenir plus universelles et accessibles à tout le monde.

Les grandes banques se sont aperçues plus vite de cette tendance et ont réagi en conséquence; elles ont ainsi pris des parts de marché aux autres banques. Les banques cantonales notamment et surtout les banques régionales et caisses d'épargne en ont subi les effets.

Avec la politique d'ouverture vers la clientèle et la création d'une vaste gamme de services secondaires (par exemple le compte salaire, les cartes de crédit), les grandes banques ont attiré une part du grand public toujours plus importante.

1) Nos explications sont jusqu'à un certain degré également valables pour les banques régionales et caisses d'épargne.

Par leur présence à l'étranger, elles se sont acquis des clients commerciaux de petite et moyenne taille, clientèle traditionnelle des banques cantonales, à cause de l'internationalisation des affaires.

Un autre fait est la politique expansionniste d'ouverture de comptoirs qui se manifeste par une forte présence des grandes banques.¹⁾

En résumé, les grandes banques se sont plus vite adaptées à un marché en mouvement, par une plus grande créativité et un plus grand effort de promotion.

b) La prospection de nouveaux marchés (et la satisfaction de nouveaux besoins de la clientèle) par les grandes banques

Des changements sont intervenus - depuis les années soixante - en ce qui concerne la clientèle bancaire. On peut citer par exemple²⁾ : la hausse générale du niveau de vie, les changements de comportement et de mode de vie, l'exigence de plus de facilités et de services, la diminution relative du capital propre des entreprises malgré des risques grandissants, la forte orientation internationale des affaires, la concentration et la croissance considérable des grandes entreprises et des entreprises multinationales et l'augmentation notable de la demande des pouvoirs publics pour le financement de leurs projets.

En conséquence, différents marchés se sont développés et ont ainsi attiré l'attention de la banque. Les investis-

1) Voir tableau No 6.

2) WIELENS, Hans. Fragen der Bank Organisation. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, 1977. p. 116.

seurs institutionnels, comme les caisses de retraite, ont vu s'accroître leur capacité de placements et d'investissement. Les affaires internationales ont pris une grande envergure et exigent de nouvelles sources de financement. Les entreprises en général ont besoin de sommes importantes pour réaliser leurs projets. Le grand public, à cause de l'augmentation du niveau de vie, manifeste des besoins nouveaux et devient financièrement intéressant pour les banques.

Tous ces marchés ont été prospectés par les grandes banques, mais nous pensons que les banques cantonales auraient pu en bénéficier partiellement, notamment dans le domaine des petites et moyennes entreprises et du grand public.

Avec les développements économiques, techniques et sociaux, le rôle du grand public dans la vie économique s'est accru.

Il se traduit par la croissance du revenu disponible¹⁾, l'augmentation de l'épargne privée²⁾, le développement de la demande en crédits³⁾ et en hypothèques.

Suite à cette évolution, se sont surtout les grandes banques qui ont commencé à offrir des services spécialisés au grand public (par exemple : le compte salaire, le petit crédit, les plans d'épargne). Elles ont poussé leur stratégie d'ouverture de comptoirs pour attirer cette nouvelle clientèle. Elles ont adopté une politique de promotion axée sur l'image d'une banque jeune, compétente et dynamique.

1) PFISTER-ESSLINGER, Regula. Das Sparen in der Schweiz, Analysen und Prognosen. (Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band 3). Zurich : Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, 1974. pp. 370 et 373.

2) PFISTER-ESSLINGER, Regula. op. cit. p. 370.

3) PFISTER-ESSLINGER, Regula. op. cit. pp. 303 et 305.

Il faut noter également l'intérêt pour ce même grand public, devenu financièrement attractif, d'un grand nombre d'institutions parabancaires (instituts de crédit, par exemple).

En résumé, les banques cantonales ont reconnu trop tard l'importance du grand public et n'ont que récemment commencé à réagir.

En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises locales, qui se sont fortement développées depuis les années soixante et qui ont demandé des services spécifiques appropriés à leurs nouveaux besoins, les banques cantonales en général n'ont pas su les satisfaire. En l'occurrence, elles n'ont pas assez développé les crédits commerciaux, elles n'ont pas essayé de leur faciliter l'accès aux marchés étrangers, elles n'ont pas pressenti le succès des affaires de leasing.

c) "L'immobilisme" des banques cantonales

L'immobilisme des banques cantonales a aussi causé la perte de certains de leurs marchés. Il est dû surtout à leur structure, à leur image et au manque d'action commune.

Les banques cantonales ont en général une structure simple et une organisation rigide. Pour des raisons traditionnelles, elles s'occupaient surtout de l'épargne, des bons de caisse, des emprunts obligataires et des placements hypothécaires. Ces services demandaient à la limite des opérations d'écritures simples et ne nécessitaient pas une structure évoluée.

Le contrôle du canton¹⁾ à travers ses représentants (souvent issus des partis politiques), se manifeste par une trop faible délégation de compétence à la direction de la banque. Le conseil et le comité de la banque prennent toutes les décisions majeures (et parfois mineures), sans sortir en principe des affaires traditionnelles, et souvent avec des objectifs politiques.

Cette pratique est inadaptée à un marché en mouvement et ne convient pas à une banque qui doit se diversifier et s'ouvrir au public.

Les banques cantonales ressentent maintenant la nécessité d'une ouverture pour défendre et garder leur marché. Mais elles doivent en premier lieu adapter leur structure, développer leurs outils de travail (par exemple, l'informatique) ainsi que leurs méthodes de gestion (par exemple, direction par objectifs).

Un manque d'action concertée au niveau des banques cantonales se fait sentir dans l'insuffisance de campagnes pour revaloriser et entretenir leur image au niveau national. Ceci est d'autant plus important que les grandes banques, à cause de leur audience nationale et de leurs moyens financiers importants, peuvent faire une politique d'image active.

Cette absence de campagne commune se manifeste dans l'inexistence d'actions concertées pour défendre leur position sur les marchés face aux grandes banques, par exemple par le lancement de nouveaux services communs.

1) OSWALD, R. Der politische Einfluss bei den Kantonalbanken. Wirtschaft und Recht. No 2/1976.

Il est vrai que l'Union des banques cantonales (créée en 1907) essaie depuis un certain temps de défendre les intérêts communs et a obtenu certains succès. Mais cet organisme, émanation des 29 banques cantonales indépendantes et autonomes, aux intérêts parfois divergents, n'a ni la structure, ni les compétences ni le budget nécessaires pour pouvoir jouer son rôle efficacement dans la situation actuelle.¹⁾

Il est intéressant de noter que "la commission des cartels est persuadée que les banques cantonales et régionales ainsi que les caisses d'épargne pourraient, par une coopération accrue, compenser certains des avantages institutionnels des grandes banques en matière de concurrence (présence dans toute la Suisse, puissance financière plus élevée, universalité de l'offre, possibilités de rationalisation)".²⁾

En bref, les difficultés des banques cantonales se traduisent dans le fait qu'elles doivent devenir des banques entièrement universelles. Mais pour y parvenir, elles rencontrent des difficultés, principalement dans trois domaines³⁾, et ceci à cause de leur inexpérience et du manque d'actions adaptées :

- problèmes dans le développement des activités de crédits commerciaux et crédits aux particuliers,
- problèmes dans le domaine du trafic de paiements, qui est une exigence des clients commerciaux,
- problèmes dans le développement des services pour le grand public (par exemple : cartes de crédit, comptes-salaires, etc.).

1) Les banques cantonales collaborent aussi dans un institut commun, la Centrale de gage des banques cantonales suisses (fondée en 1931) en ce qui concerne les émissions.

2) RENNWALD, Jean-Claude. La commission des cartels met en garde : halte à la croissance des grandes banques. Journal de Genève, 6 juillet 1979, p. 7.

3) SCHWALM, Wilhelm. Probleme der Kantonalbanken. In : Führung von Banken. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975. pp. 203-209.

1.2.3. Réponse aux exigences du marché

Les caractéristiques actuelles du marché sont source d'exigences nouvelles auxquelles les banques cantonales ne peuvent répondre qu'en devenant universelles. Il leur faut, pour y parvenir, se doter d'une politique de marketing.

1) Voyons d'abord la question de l'universalité.

Les banques cantonales se sont traditionnellement concentrées sur l'hypothèque et l'épargne, celles-ci constituant les piliers de leurs activités et leur conférant le caractère de banques spécialisées.

La configuration du marché reflète les nouveaux besoins des clients et l'évolution de la concurrence. Elle incite les établissements cantonaux à élargir et développer leur gamme de services.

A cela, la mission légale des banques cantonales ne constitue en aucun cas un obstacle.¹⁾

Nous avons à plusieurs reprises montré la nécessité pour les banques de devenir universelles, mais pour étayer cette thèse, étudions maintenant les objectifs fondamentaux des banques cantonales.²⁾

1) Seuls, le Crédit Foncier à Lausanne et la Hypothekarkasse des Kantons Bern à Berne sont des banques devant respecter leur mission très explicite de banque d'épargne et de crédit foncier.

2) Voir chapitre 2.2.

L'objectif de croissance

Le tableau No 5, page 30, montre clairement les difficultés des banques cantonales face à la croissance des grandes banques. Le tableau No 7, pages 33 et 34, atteste le même fait à travers l'exemple de quelques services bancaires.

Les grandes banques, auparavant spécialisées, sont devenues universelles et se sont intéressées à tous les domaines d'affaires,¹⁾ notamment ceux des banques cantonales.

Le tableau No 7 illustre cette tendance pour la période allant de 1955 à 1978.

En ce qui concerne les parts du marché pour les placements hypothécaires, on constate :

- une chute de 6 points (50% à 44%) pour les banques cantonales,
- une croissance de 16 points (7% à 23%) pour les grandes banques, qui ont plus que triplé leur importance relative.

Pour ce qui est des dépôts d'épargne, des livrets et des carnets de dépôts, on observe :

- une chute de 8 points (44% à 36%) pour les banques cantonales,
- une croissance de 22 points (10% à 32%) pour les grandes banques. Ici encore, on constate un triplement de leur part de marché.

1) Cette action a également conduit à une expansion de leur réseau de comptoirs qui leur assure une bonne présence dans le pays. Le tableau No 6 montre cette expansion extraordinaire.

En matière de crédits en comptes courants et prêts à des collectivités de droit public, on relève :

- une chute de 27 points (62% à 35%) pour les banques cantonales,
- une croissance de 29 points (13% à 42%) pour les grandes banques. On retrouve le triplement énoncé plus haut pour les deux autres activités.

Pour remédier à ce recul, les banques cantonales ne peuvent plus demeurer spécialisées. Elles doivent d'une part revoir et actualiser leurs services. Et, d'autre part, elles doivent élargir leur gamme de services, car le client veut pouvoir bénéficier de tous les services bancaires dans un seul et même établissement, comme c'est déjà possible dans les grandes banques.

En agissant ainsi, elles peuvent favoriser le cross-selling, mais aussi équilibrer la croissance faible de certains services avec la croissance forte de certains autres.

Bref, suite à l'évolution du marché bancaire, les banques cantonales ne sauraient satisfaire à l'objectif de croissance en restant spécialisées.

L'objectif de rentabilité

Le caractère "politique" de la fixation des taux d'intérêt hypothécaires a actuellement des incidences importantes sur les banques cantonales.

Auparavant, il y avait un réajustement automatique de ces taux sur les taux d'épargne, ces derniers finançant en général les hypothèques.¹⁾

Ce mécanisme ne joue plus désormais d'une manière systématique, surtout dans le sens de la baisse, principalement à cause de la concurrence des grandes banques. Celles-ci peuvent se permettre de ne pas procéder à des réajustements immédiats, vu la diversification de leurs revenus et leur surface financière importante.

Les banques cantonales doivent tenir compte de ce fait pour ne pas perdre du terrain, c'est-à-dire des épargnants.

Cette inertie forcée a des répercussions négatives sur leurs marges bénéficiaires.

Il faut ajouter à cela l'absence presque totale des services indifférents. En 1978, selon le tableau 3 de la page 22, 81.8% des revenus des banques cantonales proviennent des intérêts actifs.

1) Ce fait peut être montré par le ratio de 1.04 pour l'année 1978;

$$1.04 = \frac{\text{total épargne}}{\text{total prêts hypothécaires}}$$

(voir pour les chiffres : BANQUE NATIONALE SUISSE, op. cit. pp. 126-129)

Notons que ce ratio est valable pour l'ensemble des banques cantonales, et que certaines banques ont un ratio qui diffère de cette moyenne.

Or, l'aspect politique de la fixation des taux d'intérêts hypothécaires constitue une menace pour les banques cantonales, qui en tirent une part importante de leurs revenus "taux actifs".¹⁾ Elles doivent en conséquence développer les catégories des services indépendants des taux, c'est-à-dire les services indifférents qui apportent des commissions. Ainsi pourront-elles diversifier leurs sources de revenus, élargir la gamme de leurs prestations et s'orienter vers le type universel.

Un autre élément influençant la rentabilité est le secteur commercial qui est peu développé dans les banques cantonales.

Ainsi, on observe actuellement que le crédit commercial apporte à la banque un intérêt environ 2% supérieur à celui que rapporte un crédit hypothécaire, ce qui atteste un manque à gagner dans le secteur commercial.

L'objectif de sécurité

Le tableau No 2, aux pages 19 et 20, montre pour l'année 1978 l'importance relative des placements hypothécaires et de l'épargne avec respectivement 44.4% et 45.8% du bilan.

Ces proportions nous semblent critiques en ce qui concerne l'objectif de sécurité, surtout dans la présente conjoncture.

1) Selon les calculs de la Banque Nationale, la marge de rémunération dans les opérations hypothécaires était de 1.09 à la fin de l'année 1978 au niveau des banques cantonales, des banques régionales et des caisses d'épargne.

BANQUE NATIONALE SUISSE, op. cit. p. 87.

Cette marge nous semble faible et nous estimons qu'elle devrait être même plus faible actuellement.

Pensons par exemple aux effets de la crise dans le secteur de la construction sur les affaires hypothécaires; ou aux conséquences d'une récession prolongée sur le volume de l'épargne.

En outre, le tableau No 7, à la page 33, montre entre autres la perte de vitesse en ce qui concerne les placements hypothécaires ainsi que les dépôts d'épargne, livrets et carnets de dépôts.

Selon la théorie de cycle de vie des produits, ces deux types de services ne sont plus, pour les banques cantonales, dans leur phase de maturité, mais dans celle de déclin.

Or, l'objectif de sécurité requiert d'avoir des services qui se trouvent chacun à une étape différente de leur cycle de vie.

Les banques cantonales doivent donc élargir leur gamme, c'est-à-dire devenir universelles, avec de nouveaux services, tout en maintenant leurs activités traditionnelles.¹⁾

1) La dépendance des banques cantonales face à l'épargne et aux crédits hypothécaires ainsi que leur gamme de services limitée ont été démontrés, de nouveau, par un événements survenu récemment.

Nous pensons à la décision du 25 août 1980 de l'Association suisse des banquiers de proposer une augmentation du taux hypothécaire - et par la suite du taux de l'épargne - qui a été fermement soutenue, sinon demandée, par les banques cantonales.

La raison principale en est la suivante.

Ces derniers temps une partie de l'épargne s'est déplacée sur des placements offrant une rémunération plus intéressante. Ainsi, on assiste à un transfert de fonds des banques cantonales vers les grandes banques, qui sanctionne la carence des premières en matière de services appropriés.

Maintenant l'augmentation du taux hypothécaire devrait permettre aux banques cantonales de mieux rémunérer l'épargne et de stopper, partiellement, ce mouvement.

Un autre point touchant à cet objectif est la source de revenus des banques cantonales, que nous avons abordé précédemment. Pour réduire les risques, il faut diversifier les sources de revenus, notamment avec des services indifférents. Ces services, qui engagent peu de risques financiers, nécessitent évidemment un certain savoir-faire et une préparation de la part des banques cantonales.

Un dernier élément de sécurité et de survie de la banque est de garder et de fidéliser les clients actuels et d'en attirer de nouveaux.

Mais aujourd'hui, du fait de l'existence des banques universelles (les grandes banques), le client préfère s'adresser à un seul institut pour tous ses besoins financiers. Un particulier peut désirer, en plus d'une hypothèque, des conseils pour la gestion de son portefeuille, ou des chèques de voyage. Une entreprise peut vouloir, outre des comptes salaires pour ses employés, des crédits commerciaux, etc.

Les banques cantonales n'offrant pas une gamme de services complète rencontrent des problèmes au niveau de la satisfaction de leur clientèle.

La préservation et l'accroissement de celle-ci passe donc encore une fois par la diversification et la différenciation de leur gamme de services.

L'objectif de l'image

Les banques cantonales souffrent en général de l'image, par ailleurs exacte, d'une banque ne pouvant pas satisfaire tous les besoins du public. Mais si elles apparaissent peu dynamiques, elles sont réputées sûres pour le placement d'une épargne, garantie par l'Etat.

Pour modifier leur image sans l'altérer, dans le sens d'une banque dynamique, ouverte aux besoins de la clientèle, les banques cantonales sont à nouveau confrontées à la nécessité de devenir universelles en se dotant d'une gamme de services à la mesure de leurs ambitions.

L'objectif de la responsabilité sociale

Les besoins du public et la situation concurrentielle ont énormément évolué depuis la création des banques cantonales qui avaient, au départ, la fonction de banques de crédit foncier, d'épargne et d'Etat.

En tant que banque du canton, il s'agit donc maintenant de s'adapter à la nouvelle constellation du marché et d'assurer de nouvelles tâches pour satisfaire, dans la limite du possible, les besoins financiers des citoyens, des entreprises du canton et de l'Etat.

Il s'agit ainsi d'offrir une vaste gamme de services bancaires à des conditions au moins semblables à celles de la concurrence.

L'étude des objectifs montre la nouvelle orientation que doivent prendre les banques cantonales.

D'ailleurs, les propos tenus lors de la conférence de presse de l'Union des banques cantonales du 12 décembre 1979 à Berne révèlent qu'elles sont dans leur ensemble en train de comprendre la nécessité de cette nouvelle orientation.

A cette évolution, il n'y a pas de limites explicites dans les statuts actuels.

A notre avis, pour atteindre l'universalité, les banques cantonales doivent suivre deux axes d'orientation.

- a) Comme nous l'avons constaté dans notre enquête, celles-ci disposent déjà d'une gamme de services à bien des égards remarquables. Dans ce cas, l'objectif de l'universalité se traduit par la promotion de tous ces services et la nécessité de les compléter par des nouveaux, afin d'obtenir satisfaction pour le client et fidélité pour la banque.
- b) Viser l'universalité signifie également diversifier la clientèle à l'échelle du canton.¹⁾ Nous avons constaté dans notre enquête que les banques cantonales travaillent déjà - mais pas avec la même constance - avec un certain nombre de catégories de clients. Il s'agit donc d'élargir la gamme pour attirer une nouvelle clientèle et de mieux servir, avec de nouveaux services, la clientèle actuelle non entièrement exploitée.

1) Nous y voyons une certaine limite pour une banque cantonale individuelle, notamment l'impossibilité de pouvoir satisfaire tous les besoins des grandes entreprises.

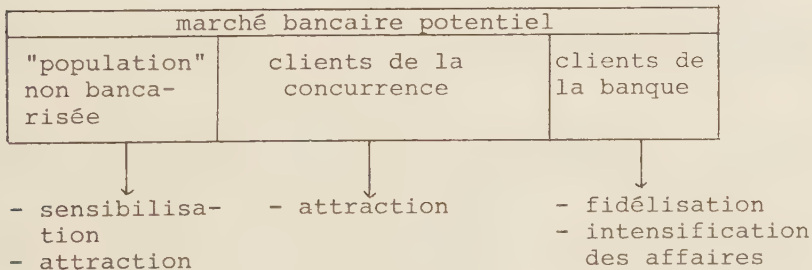
Les deux axes que nous venons de présenter sont évidemment très liés et doivent être suivis en même temps, notamment pour bénéficier des effets possibles de synergie.

En ce qui concerne les étapes de développement de la banque cantonale, on peut dire que dans un premier temps les deux orientations susmentionnées doivent être poursuivies en se référant à la gamme de services offerts par les grandes banques.

Mais dans un deuxième temps, il faut que les banques cantonales prouvent leur propre originalité en tant que banques universelles. Ceci se fera au travers de nouveaux services qui leur sont propres.¹⁾

En conclusion, on peut résumer les objectifs d'une transformation réussie en banque universelle comme présenté ci-après.

Schéma No 1 Les effets d'une orientation universelle pour une banque cantonale



1) Dans ce contexte, il est intéressant de relever les deux nouveaux services de la Banque Hypothécaire du Canton de Genève, qui sont directement axés sur les besoins des PME du canton. Ces services, conseils d'entreprise et fonds de garantie, sont annoncés pour la fin de l'année 1980.

- 2) En ce qui concerne la manière d'accéder à l'universalité, cela implique l'application d'une politique de marketing active, systématique et planifiée.

Le point de départ de la politique de la banque doit être, pour chaque action entreprise, l'orientation vers le marché, c'est-à-dire la détection des besoins de la clientèle. La satisfaction de ces besoins se fait grâce à des services appuyés par les politiques particulières de marketing et d'actions planifiées, dans le but d'atteindre les objectifs de la banque. Cette démarche doit tenir compte des particularités de l'environnement et de l'établissement lui-même.

En appliquant une politique de marketing, les banques cantonales peuvent devenir des vraies banques universelles, orientées vers le public, et ainsi :

- défendre et regagner leurs positions sur leurs marchés initiaux et stopper ainsi la percée des grandes banques,
- attirer une partie des nouveaux marchés avec des services originaux,
- développer une structure interne plus ouverte et dynamique, qui soit adaptée aux exigences du marché,
- changer et améliorer leur image auprès du public,
- mieux se servir de l'Union des banques cantonales pour planifier et entreprendre des actions communes, qui dépassent les moyens d'une banque cantonale isolée (par exemple : l'élaboration d'un système d'information marketing, d'une campagne d'image au niveau national).

Le marketing bancaire dispose de sept politiques particulières constituant ce qu'on appelle le marketing mix : les politiques de services, de prix, de publicité, de relations publiques, de distribution, de "vente personnelle" et de promotion sur les lieux de ventes.¹⁾

La politique de services est la plus importante en ce sens que les six autres en sont dérivées, ou se fondent sur celle-ci.

Cette politique joue un rôle primordial surtout pour une banque universelle offrant une vaste gamme de services.

La banque doit pouvoir contrôler constamment ses prestations pour arriver à offrir une gamme de services adaptés aux besoins actuels du public, et chercher à satisfaire les nouveaux besoins de celui-ci avec des services inédits et originaux.

Dans un deuxième temps, ou éventuellement parallèlement, la banque doit formuler les autres politiques de marketing en fonction de la politique de services pour arriver à un marketing mix équilibré et efficace.

Nous croyons que les banques cantonales doivent se donner comme premier objectif d'adopter une politique de services en marketing bancaire.

1) Voir chapitre 2.4.2. pour une explication de ces politiques.

Jusqu'à présent, elles se sont concentrées surtout sur quelques éléments isolés (et sans coordination) de la politique de publicité, de distribution, de marché, de formation du personnel et de relations publiques.

Pour ces raisons, nous nous concentrerons sur la politique de services; nous esquisserons la politique générale et la politique de marketing de la banque pour situer, puis développer la politique de services. Cette dernière est l'instrument indispensable pour la transformation réussie des banques cantonales en banques universelles dans un marché en pleine évolution.

2. POLITIQUE GENERALE DE LA BANQUE CANTONALE

Aujourd'hui, pour pouvoir développer ses affaires et améliorer sa gestion, il est devenu indispensable que la banque cantonale applique les nouvelles théories en matière de gestion et définisse clairement et systématiquement sa politique générale.¹⁾ Le premier objectif d'une telle politique est de montrer les buts à atteindre et les moyens pour y arriver.

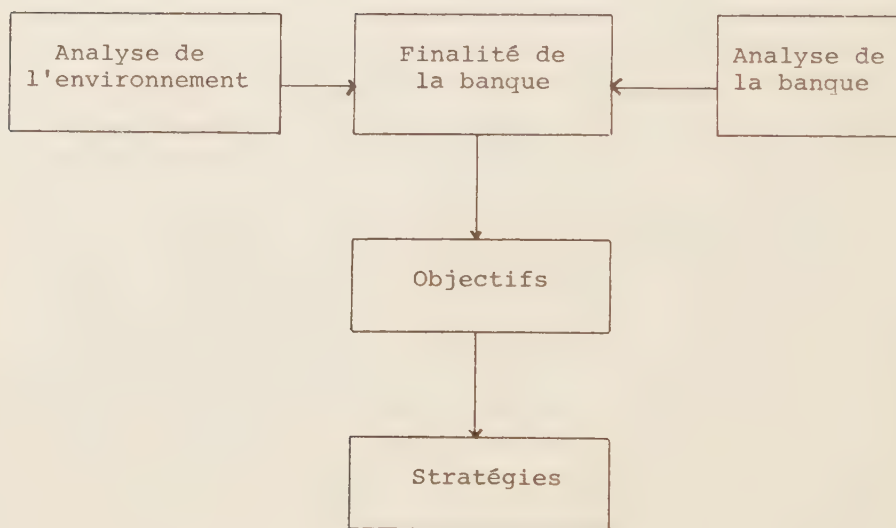
Entre autres avantages, une telle politique, qui doit être connue par toutes les personnes concernées, permet à la banque de planifier ses activités et de s'adapter aux exigences des marchés; elle rend possible une délégation des pouvoirs et une direction par objectifs dont résulte une plus grande rapidité des actions et des décisions.

L'orientation de notre étude nous conduit à une présentation succincte de la politique générale de la banque. Notre but est de situer à l'intérieur de celle-ci la politique de marketing, et de nous concentrer sur la politique de services.

Il est évident qu'une politique générale pour les banques cantonales doit tenir compte des particularités de cette catégorie de banques, notamment celles énumérées au chapitre 1.2.1.

Dans le présent chapitre, nous expliquerons chaque composant du schéma suivant dans l'optique générale des banques cantonales.

1) GEIGER, Hans. Ansatz einer Bankmanagementlehre. In : Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes. Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 1971.
CARLSON, Torsten. Introduction to corporate planning. In : Management information systems and corporate planning. (Proceedings of the MIS Seminar Vienna, Austria, November 8-9, 1973). Geneva : International Savings Bank Institute, 1974. pp. 76-90.



2.1. La finalité de la banque

La finalité de la banque, autrement dit sa philosophie, est le fondement indispensable de la politique générale. En tant qu'"unité de doctrine", elle a un caractère normatif.

Elle est définie comme un "ensemble d'affirmations sans contradictions, qui vont caractériser le comportement"¹⁾ de la banque.

1) ULRICH, Hans. Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1970. p. 327.

Dans la littérature allemande, ULRICH peut être considéré comme un des pères de la conception moderne de la politique d'entreprise. La définition que nous mentionnons est citée par la plupart des auteurs d'ouvrages en langue allemande, notamment par KILGUS dans ses travaux concernant la gestion et la politique bancaire.

La formulation de la finalité est la tâche primordiale de la Direction générale. Elle ne doit pas être immuable mais doit évoluer selon les circonstances. Elle sert de point de départ pour la fixation des objectifs et des stratégies de la banque.

La nécessité de définir une finalité comme base de la gestion des entreprises a été démontrée par la théorie moderne de la gestion. Aujourd'hui, on reconnaît aussi son importance pour la banque.¹⁾

La philosophie de la banque se fonde d'une part sur l'analyse de son environnement, et d'autre part sur l'analyse de la banque elle-même.

L'analyse de l'environnement bancaire ne doit pas se contenter de faire un inventaire des événements passés et présents. Elle doit aussi essayer de les extrapoler pour que la finalité de la banque prenne un aspect dynamique et devienne normative.

De plus, la banque cantonale est un système productif et social, un système ouvert dans le système global²⁾ qui constitue son environnement. Par là, elle doit détecter les menaces auxquelles elle devra faire face et les opportunités qu'elle pourra saisir.

1) KILGUS, Ernst. Die Unternehmensphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik. In : Schweizer Banken in der Welt von morgen. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975. pp. 202-204 et 210-213.

2) LEHNER, Heinz. Systemtheorie und Bankmanagement. In : Bankmanagement in Theorie und Praxis. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1973.

Cette analyse se concentre au niveau cantonal sur :

- la politique gouvernementale (par exemple, législation, économie);
- la situation des secteurs de l'économie (par exemple, concentrations, innovations);
- la situation sociale et économique des particuliers (par exemple, niveau de vie, changements d'habitudes, démographie);
- la concurrence bancaire et parabancaire (par exemple, les grandes banques).

Dans un deuxième temps, cette analyse peut s'élargir pour les mêmes points, mais aux niveaux régional, national et même international.

Cependant la première analyse demeure essentielle du fait des liens étroits de la banque avec son canton.¹⁾

Une autre analyse est celle de la banque. Elle a pour but d'évaluer les capacités et les limites de l'établissement, c'est-à-dire de révéler ses forces et ses faiblesses.

Elle doit aller plus loin qu'une simple analyse du bilan de la banque. Elle doit intégrer les données issues du contrôle de gestion, en plus de la comptabilité financière.

L'examen de l'exploitation bancaire se concentre sur les éléments du tableau suivant.²⁾

1) Voir chapitre 1.2.1.

2) Nous prenons un tableau de KILGUS, car il mentionne tous les éléments concernés par l'analyse interne de la banque; nous y apportons quelques changements au niveau des exemples, en ce qui concerne les "domaines des affaires de la banque". Il nous semble que pour une analyse interne à l'établissement, il faut avancer jusqu'à l'étude des services bancaires individuels et non pas se contenter de l'étude des groupes de services.

KILGUS, Ernst. Problemstellung-Allgemeine Grundlage-Ergebnisse. (Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band 1). Zürich: Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, 1974.

Tableau No 9

Les domaines d'analyse interne de la banque
cantonale

A) Domaines de la gestion de la banque				
B) Domaines des affaires de la banque :				
Affaires de dépôt	Affaires de crédit	Affaires de change	Affaires de gérance	etc.
C) Domaines techniques et organisationnels de la banque:				
Personnel	Informatique	Comptabilité	Locaux Agences	etc.

Les résultats de l'analyse de l'environnement et de celle de l'établissement donnent à la banque la base nécessaire pour définir sa finalité.

Il est évident qu'aujourd'hui chaque banque cantonale possède sa propre philosophie, mais elle est souvent informelle et implicite. De ce fait, elle ne peut pas être communiquée correctement aux personnes concernées et peut conduire à des interprétations personnelles.

Une finalité bien formulée, réactualisée et fixée dans un document, canalise tous les efforts de la banque dans une même optique et devient une base de travail solide.

Dans sa finalité¹⁾, la banque doit définir :

- "ses relations avec le canton, la société et la politique"
(par exemple, promotion de l'économie cantonale),
- "ses relations avec la concurrence directe et indirecte"(par exemple, la forme de coopération),

1) KILGUS, Ernst. Die Unternehmensphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik. In : Schweizer Banken in der Welt von morgen. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975. pp. 204-210. KILGUS présente cinq éléments définissant la finalité d'une banque; sa présentation nous semble incomplète car deux autres éléments doivent être également pris en compte : la relation de la banque avec ses actionnaires et avec sa clientèle. C'est pourquoi nous les intégrons dans notre présentation.

- "ses principes de gestion générale"(par exemple, la relation siège/succursales),
- "ses principes pour la gestion de ses domaines d'activités " (par exemple, le rapport entre les affaires avec l'étranger et celles en Suisse),
- "ses principes pour la gestion des domaines techniques et organisationnels de la banque"(par exemple, le système de promotion interne),
- ses relations avec ses actionnaires (par exemple, le mode d'information),
- ses relations avec sa clientèle (par exemple, la satisfaction de quel type de besoin).

Quelques-uns de ces éléments sont précisés dans les statuts de la banque. Mais la rédaction de statuts est avant tout une obligation légale. De ce fait, ils ne peuvent être utilisés tels quels en tant qu'instruments de gestion.

2.2. Les objectifs

Pour planifier et concrétiser son action, la banque dégage un système d'objectifs à partir de l'analyse des facteurs extérieurs et intérieurs ainsi que de sa philosophie. La banque ne peut pas poursuivre des objectifs isolés, mais doit avoir un système d'objectifs interdépendants, qu'il faut optimiser.

Ce système d'objectifs lui donne la base nécessaire à l'élaboration de stratégies adéquates.

La théorie classique de la firme propose la maximisation du profit comme objectif principal d'une entreprise.

Celui-ci n'est pas réaliste, surtout pour une banque cantonale, d'une part à cause de sa vocation et, d'autre part, à cause de l'existence d'un système d'objectifs.

La théorie de la gestion de l'entreprise fournit un certain nombre de critères¹⁾ pour leur formulation. Parmi ces derniers, insistons spécialement sur le fait que les objectifs doivent être formulés le plus exactement et concrètement possible, afin d'en faciliter la compréhension, l'exécution et le contrôle.

Le système d'objectifs d'une banque cantonale se décompose ainsi :

- croissance (du chiffre d'affaires, de la part du marché, de la gamme des services, etc.),
- rentabilité (pour la banque en général, par branche d'activités, etc.),
- sécurité (limitation du risque, diversification du risque, etc.),
- image (augmenter le goodwill, créer une image favorable, etc.),
- responsabilité sociale (augmenter le bien-être du personnel, assumer une responsabilité et un engagement social envers le canton, etc.).

1) MOORE, Russel. AMA Management Handbook. New York : American Management Association, 1970. pp. 1.31-1.33.
Ces objectifs fondamentaux sont ceux qu'on peut formuler pour n'importe quelle entreprise. Cependant, il faut noter que chaque établissement donne une pondération différente aux objectifs. Actuellement, selon nos observations, les banques cantonales accentuent en général les objectifs de sécurité (c'est-à-dire les aspects : sécurité de leur placement) et de croissance (c'est-à-dire la croissance du bilan).

2.3. Les stratégies

Après avoir fixé ses objectifs, la banque est amenée à définir ses stratégies. Tandis que les premiers donnent la description d'un état auquel la banque veut arriver, les seconds lui montrent la manière d'y parvenir.

Dans le cas de la banque, la stratégie se concentre "sur la politique de la banque toute entière et sur la politique de chaque gamme de services - en particulier sur les relations et interactions entre les gammes -. Comme il s'agit en plus de se prononcer sur les services existants, les services déjà développés - mais pas encore introduits sur le marché -, et finalement sur les services à créer, la planification de la stratégie est entre autres planification de la gamme et, de ce fait, partiellement planification de marketing.

Les stratégies doivent être également différenciées dans l'espace, c'est-à-dire en fonction des caractéristiques régionales et du temps...".¹⁾

C'est dès la définition de la stratégie que, dans la banque, le marketing intervient.

Selon notre analyse, la stratégie de la banque cantonale doit être actuellement de devenir une banque universelle complète, pour pouvoir atteindre ses objectifs généraux.

Dans ce contexte, la politique de marketing contribue à la réalisation de cette stratégie.²⁾

1) KILGUS, Ernst. Problemstellung-Allgemeine Grundlagen-Ergebnisse. (Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band 1). Zürich : Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, 1974. pp. 49 et 50.

2) Cette partie de notre travail (2.1 à 2.3) a été introduite pour situer le marketing et la politique de services. L'étude de la politique générale de la banque cantonale ne constituant pas l'objectif principal de notre thèse, nous utilisons entre autres dans cette partie introductive les travaux de KILGUS, spécialiste suisse en cette matière.

2.4. La politique de marketing

La politique de marketing est un moyen¹⁾ pour atteindre les objectifs généraux de la banque. Actuellement, cette politique revêt une importance accrue. En effet, depuis quelques temps²⁾, la banque cantonale est confrontée à de nombreux problèmes relatifs à la gestion de ses affaires; elle doit aussi compter sur un environnement et un marché dont la situation a changé. Tout cela provient des modifications de structure de l'économie, du développement du pouvoir d'achat, de l'émergence de nouveaux besoins de toute la clientèle bancaire, mais aussi d'un changement dans les modes de vie et dans les comportements.

Pour répondre à ces exigences, la banque cantonale doit modifier son comportement et ses relations avec son public; elle doit avoir une politique de marketing active.³⁾

1) NIESCHLAG, Robert; DICHTL, Erwin; HOERSCHGEN, Hans. Marketing.

Berlin : Duncker und Humboldt, 1972. pp. 78-82.

PENZKOFER, Peter. Marketing und Bankorganisation. In : Dienstleistungen in Theorie und Praxis. Stuttgart : C.E. Poeschel Verlag, 1970. pp. 126-143.

BERRY, Leonard. One More Time : What does the Marketing Concept Really Mean ? In : Marketing for the Bank Executive. London : Levianthan House, 1974. pp. 9-20.

On retrouve chez ces auteurs une définition claire des différents niveaux du marketing :

Marketing comme concept : L'orientation de l'établissement vers le consommateur, il devient le point de départ pour la politique de l'établissement.

Marketing comme moyen : C'est l'utilisation des instruments (des politiques du marketing mix) par l'établissement pour influencer le marché.

Marketing comme méthode : Le marketing comme l'expression du résultat d'une démarche planifiée et systématique pour la prise de décision.

Notons que

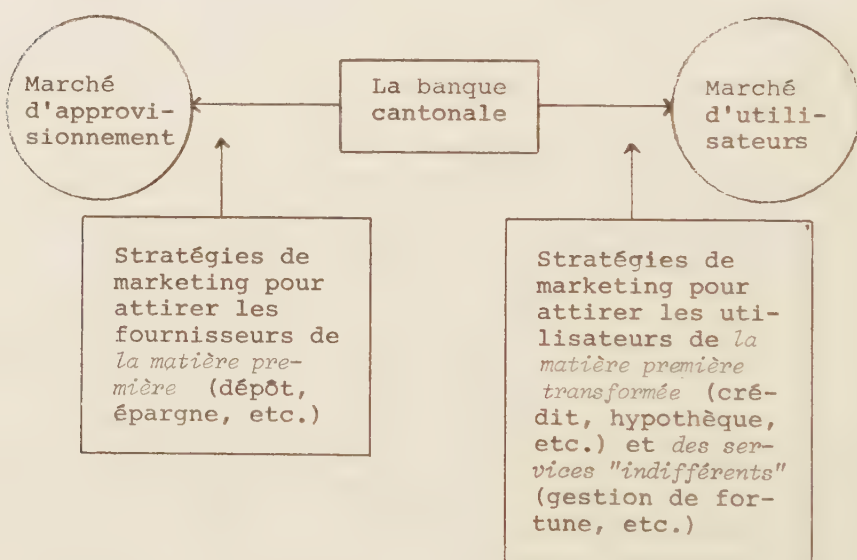
- KILGUS aborde brièvement la politique de marketing dans le contexte général des banques suisses et en particulier celui des grandes banques, voir KILGUS, Ernst, op. cit.
- Certains titres de nos paragraphes (concernant les politiques du marketing mix) se retrouvent dans les ouvrages de marketing en général, et de marketing bancaire en particulier. Mais notre présentation des politiques du mix est axée sur les banques cantonales suisses

2) Voir chapitre 1.2.2.

3) Voir chapitre 1.2.3.

La banque cantonale devant être une banque universelle, elle assigne une double orientation à sa politique de marketing : vers ses fournisseurs (qui lui confient leur argent) d'une part et vers ses utilisateurs (qui lui demandent de l'argent) d'autre part.¹⁾ Mais les fournisseurs de la banque sont souvent en même temps les utilisateurs, ce qui signifie que chaque action de marketing a une double influence.

Schéma No 3 La double orientation de la politique de marketing 2)



1) Pour ces raisons, nous avons inclus la recherche de la matière première, c'est-à-dire la collecte des fonds dans la politique de marketing. Normalement, sauf dans le cas de la banque, c'est la politique de production, c'est-à-dire le service d'achat qui s'occupe de l'approvisionnement en matières premières.

2) Nous avons repris le schéma de BERRY et DONNELLY en y ajoutant des exemples pour préciser les stratégies de marketing.

BERRY, Leonard and DONNELLY, James. Marketing for Bankers. New York : American Institute of Banking and American Bankers Association. 1975. p. 230.

2.4.1. Les objectifs de la politique de marketing

Les objectifs de la politique de marketing sont dérivés des objectifs généraux de la banque.

Les objectifs d'une politique de marketing d'une banque cantonale peuvent être décrits en quatre points¹⁾.

1. Identifier les marchés actuels et futurs pour les services.
2. Sélectionner les marchés à traiter et déceler les besoins de la clientèle y afférent.
3. Fixer les objectifs pour le développement des services existants et à créer, et ceci pour chaque marché de la banque.
4. Gérer et présenter les services de manière à persuader le consommateur de les utiliser, tout en rapportant un profit à la banque, et en atteignant les objectifs.

Il est évident que chaque banque cantonale doit considérer sa situation spécifique afin de concrétiser ces objectifs pour son action.

C'est à ce niveau que la banque doit choisir et définir ses cibles, c'est-à-dire ses marchés.

Les deux premiers points ci-dessus sont d'autant plus importants que la banque cantonale doit devenir une banque entièrement universelle, c'est-à-dire satisfaire un grand

1) SEEBOHM, Frederic. The Marketing Programme. In : The Marketing of Bank Services. (Cambridge Seminar 1971), London : The Institute of Bankers, 1971. p. 16.

Nous avons retenu les objectifs d'une politique de marketing de SEEBOHM, parce qu'ils sont valables pour les banques cantonales.

Pour une politique de marketing, les trois premiers points correspondent parfaitement aux exigences d'une banque qui doit devenir universelle.

nombre de marchés. C'est la tâche de la politique de marché ¹⁾ de s'occuper de ces questions; elle est influencée par les choix de la philosophie de la banque et elle se fonde sur les études de marché et le système d'information marketing. ²⁾

Le troisième point ci-dessus donne des objectifs pour les services. Ceux-ci constituent la base pour élaborer un plan de marketing ³⁾, à partir duquel s'orientent les différentes politiques du marketing mix.

Pour satisfaire au quatrième point, la banque utilise des instruments appelés politiques de marketing, et dont chacune a ses objectifs particuliers.

2.4.2. Les politiques du marketing mix bancaire

Nous regroupons les politiques du marketing mix bancaire en sept politiques particulières ⁴⁾: la politique de services, de prix, de publicité, de relations publiques, de collecte et de distribution, de "vente personnelle", et de promotion sur les lieux de vente.

Toutes ces politiques sont interdépendantes et indispensables pour la réussite d'une politique de marketing, mais leur dosage et leur intensité dépendent de la situation de

1) A notre avis, la politique de marché n'est pas un élément du marketing mix; parce que dans l'optique du marketing, il faut d'abord détecter les besoins d'un marché et ensuite proposer un service bien déterminé qui y correspond, et ceci avec l'appui de toutes les politiques du marketing mix. Pour cette raison, la tâche de la politique de marché intervient bien avant l'application d'un marketing mix.

2) Voir chapitre 3.

3) Voir chapitre 4.2.4.1.3.

4) L'ouvrage de BADOC, par exemple, qui d'ailleurs est peu homogène, ne définit que trois politiques du marketing mix, soit : la politique des produits et services bancaires, la politique de distribution des produits et des services bancaires, la politique de publicité des banques européennes.

la banque, de l'état de son marché et de la nature de ses services. Comme nous l'avons vu précédemment, la politique de services est la plus importante¹⁾.

Il faut d'abord connaître le service; celui-ci doit être fondé sur les besoins de la clientèle potentielle. Cette relation étroite service/marché devient le point de départ de la démarche marketing.

Il s'agit d'établir ensuite les autres politiques de marketing en fonction de la politique de services afin d'arriver à un marketing mix opératoire. Mais en même temps, la politique de services est influencée par les autres composants du marketing mix.

Il faut se rappeler que les banques cantonales proposent déjà maintenant un certain nombre de services. Chaque service ou groupe de services exige un autre marketing mix et de chaque marketing mix résulte une autre stratégie de marketing.

L'important est que la banque veille à ce que ces stratégies soient en harmonie les unes avec les autres et forment un ensemble cohérent.

Pour mieux saisir les politiques du marketing mix des banques cantonales²⁾, esquissons-les brièvement.

1) BIDLINGMAIER, Johannes. Marketing II. Hamburg : Rowoth, 1973. p. 232.
BELL, Martin. Marketing : Concepts and Strategy. Boston : Houghton Mifflin Company, 1972. p. 611.

2) Il faut noter que la formulation et l'application des politiques de marketing bancaire se différencient de celles concernant un produit quelconque. Le marketing bancaire doit faire face aux exigences provenant de la nature même des services (par exemple l'immatérialité). Toutes ces particularités exigent une formulation et une utilisation nuancée des politiques de marketing.
ELLERMEIER, Christian. Marktorientierte Bankorganisation. Darmstadt : S. Toeche-Mittler Verlag, 1975. pp. 86-107.

2.4.2.1. La politique de services¹⁾

Cette politique a pour objet de proposer des services, qui sont la raison d'être de la banque, correspondant aux besoins du public tout en étant rentables pour l'établissement.

La politique de services doit veiller à ce que la banque ait une gamme de services saine dans les différentes phases de leur cycle de vie; en conséquence, la banque doit constamment créer, améliorer, modifier ou éliminer des services.

Cette politique doit devenir la base du développement des banques cantonales, afin qu'elles puissent devenir entièrement universelles et se distinguer des autres établissements bancaires.

En même temps, une telle politique, fortement innovatrice et bien appuyée par les autres politiques du marketing mix, permet aux banques cantonales de regagner et d'accroître leur place dans leur secteur.

2.4.2.2. La politique de prix

Cette politique s'occupe de la fixation des taux d'intérêts, des commissions et des frais divers. La politique de prix n'est pas utilisée par la banque cantonale comme instrument pour influencer le marché, car ni elle, ni les autres banques, ne jouissent d'une grande liberté dans ce domaine.

1) Dans le chapitre 4, nous traitons en détail cette politique, qui constitue une part importante de notre recherche.

Ce fait tient à l'existence de conventions entre les banques¹⁾ aux niveaux national, régional et local, qui limitent les variations de prix. Ceci évite une compétition sur ce plan et représente une protection pour les petites banques.

Au niveau local, les conventions fixent les taux des opérations actives (en donnant le taux minimal) et des opérations passives (en donnant le taux maximal). Au niveau national, les conventions déterminent le prix pour les services indifférents.

En général, les banques cantonales jouent un rôle important pour la fixation des taux hypothécaires et d'épargne, ce qui s'exprime dans le fait qu'elles essaient de fixer des taux hypothécaires bas pour des raisons politiques et sociales.

Finalement la politique de prix se limite au fait que les banques offrent des services, qui ne sont pas directement rentables, mais qui attirent les clients vers la banque pour l'utilisation d'autres services financièrement plus intéressants.²⁾

2.4.2.3. La politique de publicité

Le rôle de la publicité bancaire est d'attirer le public cible en faisant connaître les services de la banque et les conditions auxquelles ils sont offerts, en présentant leurs avantages et en faisant disparaître les réticences des clients à se renseigner. Différents media (par exemple : toute la presse écrite, les affiches) sont utilisables en la matière.

1) Il faut remarquer qu'il y a un petit nombre d'établissements qui n'adhèrent pas aux conventions, mais qui s'adaptent plus ou moins aux directives. Par exemple, à Genève, la Banque hypothécaire du canton de Genève, ne souscrit pas aux conventions de la place.

2) En ce qui concerne la politique de prix, nous aboutissons aux mêmes résultats que KILGUS: ceci est logique puisque les conventions bancaires limitent les actions de toutes les banques suisses dans le domaine des prix. KILGUS, Ernst, op. cit. p. 68.

La publicité doit être fondée sur les services offerts, mais leur immatérialité pose certains problèmes. De ce fait, il n'est pas possible de les présenter en tant que tels dans la publicité, mais il faut insister sur les besoins qu'ils satisfont.

Les banques cantonales surtout, mais aussi les grandes banques, sont restées longtemps hostiles à la publicité à cause de l'image réservée qu'elles voulaient se donner face au public; mais également leur cercle limité de clients et leur gamme restreinte de services ne nécessitaient pas d'actions publicitaires.¹⁾

Aujourd'hui, les banques cantonales comprennent la nécessité de mener des campagnes de publicité et de valoriser leurs services. Ceci parce qu'elles veulent devenir de vraies banques universelles et parce qu'il faut prospecter de nouveaux marchés, comme par exemple le grand public.

D'une part, à travers les campagnes publicitaires, elles peuvent transmettre un message au grand public et, d'autre part, avec des actions de mailing, la distribution de publications et de brochures, elles peuvent toucher des segments bien définis du marché.

En ce qui concerne l'impact de la publicité, les banques cantonales sont désavantagées par rapport aux grandes banques, qui elles peuvent facilement mener des actions nationales. Cependant, l'Union des banques cantonales a déjà entrepris quelques campagnes au niveau de la Suisse.

1) MERZWEILER, Heinz. La banque et la publicité. Le Mois. No 6/1978. pp. 14-17.

En résumé, des actions de publicité, fondées sur une politique de services bien définie, peuvent aider à différencier une banque cantonale de ses concurrents au moyen de ses services spécifiques.

2.4.2.4. La politique de relations publiques

L'objectif de la politique de relations publiques est de créer une image favorable et de "goodwill" pour la banque, et ceci auprès de divers publics, notamment chez les clients actuels, les clients potentiels, les media, les concurrents, les collaborateurs, les actionnaires et les partis politiques.

Les effets de cette politique sont orientés vers le long terme; mais cette dernière appuie et complète dans l'action les autres politiques du marketing mix.

Les éléments vitaux pour l'image d'une banque sont la notion de sécurité et de confiance; en ce qui concerne ces deux éléments, les banques cantonales ont un atout important vis-à-vis des autres banques, dû à leur caractère étatique.¹⁾

Par contre, les banques cantonales souffrent d'une image peu dynamique, spécialisée dans les affaires d'hypothèques et d'épargne, et incompétente pour les affaires qui dépassent le cadre local.

Les banques cantonales ont fait jusqu'à maintenant peu d'efforts pour soigner et revaloriser leur image. Mais avec leur nouvelle vocation, il devient indispensable qu'elles donnent, en plus de la sécurité et la confiance, l'image :

1) Voir chapitre 1.2.1.

- d'une banque à caractère universel,
- d'une banque efficace,
- d'une banque ayant de l'expérience,
- d'une banque ouverte au public,
- d'une banque en relation avec l'économie du canton, mais pouvant assumer des tâches qui dépassent celui-ci.

Pour atteindre les points mentionnés ci-dessus, certaines banques cantonales ont déjà commencé :

- à s'ouvrir au public,
- à entreprendre des campagnes d'information,
- à soigner leurs contacts avec la presse,
- à créer des emblèmes et des insignes,
- à distribuer des publications et des brochures,
- à patronner des événements sportifs et culturels,
- à aider des organisations charitables et sociales.

Il est évident que chaque segment de la population perçoit l'image de la banque d'une façon différente, mais il est important que l'ensemble apparaisse harmonieux.

Pour permettre aux établissements cantonaux de se distinguer des grandes banques, l'Union des banques cantonales devrait entreprendre plus d'actions de relations publiques au niveau national. Ceci constituerait une bonne base pour les actions individuelles des banques cantonales.

2.4.2.5. La politique de collecte et de distribution des fonds

Du fait de la double orientation de la politique de marketing d'une banque universelle, la politique de distribution

s'occupe à la fois de la collecte¹⁾ (c'est-à-dire les opérations passives) et de la distribution des fonds (c'est-à-dire les opérations actives et indifférentes). C'est pour cette raison qu'on peut parler de politique de collecte et de distribution des fonds.

La politique en question a pour tâche d'établir des points de vente²⁾ (c'est-à-dire des comptoirs) qui permettent un contact entre la banque et ses clients, et par là la conclusion d'affaires.

Le caractère universel des banques cantonales exige spécialement un réseau étendu de comptoirs, c'est-à-dire des succursales et des agences en plus du siège de la banque.

Une bonne localisation des points de vente est importante, surtout pour des raisons de coûts. Mais ceci sous-entend et nécessite une politique à long terme, et la recherche d'implantations ayant une grande zone d'attraction.³⁾

Les banques cantonales ont un grand nombre de comptoirs⁴⁾ et on observe en général que la fonction des succursales et des agences consiste surtout à collecter des capitaux. C'est le siège qui s'occupe des opérations actives et des services indifférents. A notre avis, la politique de la banque devrait accroître le rôle des agences et succursales en matière de distribution de services, car elles connaissent mieux les clients de leur zone.

1) Voir schéma No 2. L'approvisionnement de la banque en fonds est une tâche de la politique de marketing, en conséquence la politique de collecte des fonds devient un instrument du marketing mix bancaire.

2) Dans le terme point de vente, le point d'achat est inclus.

3) Voir pour la détermination de la zone d'attraction : BADOC, Michel. Le marketing bancaire. Paris : Les éditions d'organisation, 1975. pp. 191-197.

4) Voir tableau No 1. (1272 comptoirs en 1978).

Pour étendre leurs réseaux, les banques cantonales ont conclu des accords mutuels et les clients peuvent déjà effectuer un certain nombre d'opérations bancaires auprès d'une autre banque cantonale que la leur.

Leur effort se manifeste aussi dans l'augmentation du nombre de leurs correspondants à l'étranger.

Outre la collecte et la distribution directe des services qui impliquent le contact personnel avec les clients, des formes indirectes prennent de plus en plus d'importance (ceci étant dû aux changements dans les modes de vie).

La collecte et la distribution indirecte comprennent notamment : les cartes de crédit, les chèques, les bancomats, les transferts par poste à la banque. A notre avis, ces nouvelles formes permettent aux banques cantonales de se développer et de se singulariser. Mais il est évident que les formes indirectes ne sont valables que dans le cadre d'opérations bancaires simples.

Les banques cantonales ne doivent pas rester conservatrices, elles doivent chercher de nouvelles formes de collecte et de distribution (par exemple, sous forme d'agences mobiles). Elles doivent essayer d'aller vers le client, elles ne peuvent plus se cantonner dans une attitude traditionnelle en essayant d'attirer le client vers elles.

2.4.2.6. La politique de "vente personnelle"

Cette politique a comme objectifs de mieux connaître les clients et leurs besoins pour les satisfaire avec les services de la banque et, en dernier ressort, de mieux vendre.

L'importance de la politique de vente personnelle, comme élément du marketing mix, tient à l'immatérialité des services bancaires qui nécessite la confiance entre le client et sa banque. L'élément indispensable pour créer cette confiance est le contact personnel client/banquier, parce que c'est l'homme avec ses besoins qui doit être au centre de l'activité de la banque.

Les banques cantonales ont peu développé jusqu'à présent cette politique pour les raisons suivantes :

- le rôle et l'image traditionnels subsistaient; le banquier reste réservé, il ne vend pas, c'est le client qui le sollicite;
- les banques n'avaient pas d'objectifs et de politiques bien définis;
- les hypothèques et l'épargne (affaires traditionnelles) nécessitent peu de personnel spécialisé.

Les bases pour une politique de vente personnelle efficace sont la formation spécifique et la motivation des deux catégories de personnel bancaire :

- personnel sans contact avec le client (administration, service informatique, etc.);
- personnel en contact avec le client (guichets, agences, téléphonistes, etc.).

Les banques cantonales doivent persévérer dans cette politique, car un établissement ne peut pas être actif et orienté vers le client si son personnel lui-même ne l'est pas.

La formation du personnel bancaire doit développer la connaissance¹⁾ :

- du client (ses besoins, ses comportements, etc.),
- de la banque (les politiques et les objectifs, etc.),
- des services (les conditions et la nature des services de toute la banque, etc.),
- de la concurrence (ses forces et ses faiblesses, etc.),
- des méthodes de vente (le cross-selling, etc.).

Si les employés, principalement ceux qui sont en contact avec le client, n'ont pas la formation et la qualification nécessaires, ceci peut devenir un handicap pour le succès des activités du marketing et le développement de la banque.²⁾

Finalement il faut noter que les banques cantonales font déjà certains efforts pour une meilleure formation de leur personnel. Par exemple, les banques cantonales romandes et la banque cantonale du Tessin ont un centre de formation commun à Lausanne, les établissements alémaniques à St-Gall.

2.4.2.7. La politique de promotion sur les lieux de vente

Cette politique³⁾ a pour objet de créer une situation favorable pour faciliter le contact du personnel bancaire avec une personne dès qu'elle pénètre dans la banque.

1) HODGES, Luther; TILLMAN, Rollie. Bank marketing : text and cases. Reading : Addison Wesley Publishing Company, 1968. p. 154.

2) Mais souvent, ils n'ont pas le temps nécessaire pour s'occuper efficacement des clients, à cause des travaux administratifs qu'ils sont obligés d'effectuer.

3) Il est évident que cette politique concerne toutes les opérations de la banque, conformément au schéma No 2.

L'objectif est d'une part, que chaque personne entrant dans l'établissement devienne client et, d'autre part, que ce dernier soit satisfait et reste client.

Cette politique est spécialement importante pour la banque universelle avec son réseau étendu, en raison de la nécessité du contact personnel, fondé sur la confiance, pour conclure toute affaire bancaire.

Pour créer la situation optimale de contact, la banque doit prendre des mesures aux niveaux¹⁾ :

- des heures d'ouverture (avoir des horaires qui correspondent mieux au mode de vie du public et des entreprises);
- de l'aménagement et de l'ameublement des locaux (abandonner l'aspect prestigieux pour un aspect fonctionnel qui favorise le contact personnel);
- du matériel de vente et de documentation pour le personnel (mettre à disposition des manuels qui donnent une explication claire de tous les services offerts avec leurs conditions);
- des argumentaires (créer des catalogues qui aident le personnel à répondre précisément aux questions des clients et à conclure des affaires);
- des formules bancaires (avoir des formules ayant un langage simple et une terminologie compréhensible, qui limitent les procédures bureaucratiques);

1) CRAMER, Jörg. Marketing bei Banken. Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1975. pp. 46-57.

- du service à la clientèle (donner un service individualisé au client, avec des conseils et renseignements précis pour valoriser les prestations de la banque);
- des actions promotionnelles (mener plus d'actions spécifiques avec par exemple une offre avantageuse limitée dans le temps pour stimuler la vente d'un service particulier);
- de la motivation du personnel (prévoir des encouragements pour augmenter leur intérêt pour la promotion des ventes).

Les effets de ces mesures favorisent le climat de confiance nécessaire pour les affaires bancaires, et en même temps, complètent l'image de la banque.

Jusqu'à présent, les banques cantonales ont peu développé cette politique. Elles doivent pourtant s'engager dans cette voie si elles veulent attirer de nouveaux clients et garder les anciens.

2.4.2.8. Conclusion

Après avoir fait une brève présentation des politiques du marketing mix des banques cantonales, on peut constater que, jusqu'à présent, celles-ci ont concentré leurs efforts sur quelques éléments de la politique de publicité, de distribution et de collecte de fonds, de vente personnelle et de relations publiques.

Trop souvent, elles limitent le marketing à ces éléments et ne se rendent pas compte qu'il existe des tâches au moins aussi importantes et nécessaires pour devenir une banque de type universel et aussi pour assurer leur développement général.

On pensera par exemple à certains aspects de la politique de prix, au développement des services, à la création des "packages" de services, à la planification des activités de marketing et au développement des potentiels du marché. Généralement, on peut remarquer qu'elles n'utilisent pas les possibilités que leur offrent les politiques de marketing.

Comme nous l'avons vu précédemment (chapitre 1.2.3), l'orientation universelle exige de prévoir, analyser et satisfaire les nouveaux besoins et exigences de la clientèle. Elle implique l'adoption de l'optique "marché", c'est-à-dire le recours au concept de marketing.

Corollairement, la banque doit renoncer à se déterminer en fonction de la seule optique "produit", c'est-à-dire offrir les seuls services traditionnels et essayer de les vendre sans avoir au préalable étudié les besoins des clients.

Ainsi comprise, l'orientation universelle équivaut à une offre universelle, ce qui implique de réactualiser et d'élargir la gamme des prestations.

Or, parmi toutes les politiques du marketing mix bancaire, la politique de services est le seul instrument qui permette cette action.¹⁾

Les banques cantonales devraient s'y intéresser davantage, car c'est à ce niveau qu'on peut agir pour devenir une banque universelle et ainsi regagner une position forte dans le secteur bancaire.

La politique de services doit être dynamique et active car la situation du marché s'est modifiée et des institutions parabancaires offrent de plus en plus des prestations concurrentes (par exemple, les assurances qui accordent des prêts hypothécaires). Tout cela amène la banque cantonale à faire preuve de plus de créativité et d'originalité dans ses services.

Notre recherche, quant à elle, poursuit principalement deux objectifs :

- montrer la nécessité pour les banques cantonales de devenir des banques universelles (voir chapitre 1),
- montrer quels sont les éléments - création de nouveaux services et contrôle des services actuels - (voir chapitre 4) permettront aux banques cantonales de poursuivre une politique de services méthodique et efficace, orientée vers l'universalité.

1) Ce fait constitue la justification du titre de notre recherche : "Vers une politique de services en marketing bancaire : le cas des banques cantonales suisses".

En ce qui concerne le deuxième objectif, soulignons que sans une politique de services bien définie, les autres politiques du marketing mix bancaire n'ont pas de base de référence pour leurs actions.

A notre avis, une banque ne peut donc pas formuler les politiques et arriver à un mix cohérent sans avoir développé au préalable sa politique de services.

Par ailleurs, la bonne définition d'une politique de services est le gage d'une utilisation maximale des possibilités qu'offre le marketing, possibilités encore inexploitées par les banques cantonales.

Pour nos développements, nous nous sommes imposé certaines limites, afin de ne pas outrepasser le cadre de la recherche :

- nous proposons les deux éléments fondamentaux permettant la poursuite systématique d'une politique de services. Mais chaque banque cantonale doit formuler sa politique propre, c'est-à-dire les modalités de sa diversification et de sa différenciation. Ces formulations individuelles dépendent de la gamme de services actuelle, de la situation concurrentielle, de la nature de la clientèle et des moyens de l'établissement. Mais ce qui est commun aux banques cantonales est la double nécessité de l'orientation universelle et d'une politique de services dynamique;
- l'objectif de ce travail n'est pas de présenter une démarche complète de marketing pour les banques cantonales.

Ceci dépend à nouveau des particularités de chaque politique de services et ensuite de la contribution des autres politiques du mix au marketing.

Notons cependant que les points communs au marketing de toutes les banques cantonales sont :

- l'orientation universelle qu'elles doivent poursuivre, et
- le rôle déterminant joué par la politique de services pour y parvenir.

Nous montrerons dans le chapitre 3 que la banque cantonale doit faire face à un problème spécifique avant de pouvoir élaborer une politique de services. Il s'agit de l'accès à des informations complètes, nécessaires à la prise de décision.

Dans le chapitre 4, nous présenterons ensuite la nature et les éléments de la politique en question.

3. L'INFORMATION, LE SUPPORT INDISPENSABLE DE LA POLITIQUE DE SERVICES

La réussite de la politique de services (et plus généralement de la politique de marketing et de toutes les activités de la banque) est conditionnée lors de la prise de décision par la qualité des informations disponibles et nécessaires.

De nos jours, l'information pertinente joue un rôle décisif pour les banques cantonales, car :

- les changements au niveau de la conjoncture et de la structure des marchés ainsi que les modifications dans les habitudes et les modes de vie de la clientèle exigent de la banque une meilleure connaissance des besoins de celle-ci;
- le marché bancaire est en évolution permanente, la poussée des grandes banques et les activités des établissements para-bancaires exigent une observation continue et attentive de la part des banques cantonales; ceci pour pouvoir prendre les décisions adéquates à leurs actions;
- le passage d'une banque spécialisée à une banque universelle augmente le besoin (en qualité et quantité) d'information à tous les niveaux de la banque;
- le concept de marketing est lentement en train de s'introduire dans les banques cantonales, ce qui crée de nouveaux besoins en informations, surtout pour les décisions en marketing;
- la croissance des banques cantonales a amené un flux d'informations qu'il faut organiser pour qu'elles soient utiles au contrôle du développement de l'établissement;

- les affaires en général sont devenues aujourd'hui plus complexes et demandent plus d'informations pour les prises de décision;
- l'augmentation des frais et la diminution des marges bénéficiaires demandent une meilleure connaissance de la rentabilité des services et des clients.

Toutes ces raisons montrent qu'actuellement, pour les banques cantonales, le besoin en information est crucial. On peut recenser quatre domaines dans lesquels l'obtention d'informations pertinentes revêt une importance considérable pour la politique de marketing (et spécifiquement pour la politique de services). Ces quatre domaines sont présentés dans le tableau ci-dessous avec quelques exemples d'informations à recueillir.

Tableau No 10 Informations intéressant la politique de marketing

Domaines	Exemples d'informations à recueillir
La banque	Ses objectifs, sa capacité financière, ses parts de marché
La clientèle	Sa composition, ses besoins, ses comportements, ses habitudes
La concurrence bancaire et parabancaire	Sa structure, l'offre, les parts de marché, les actions
Le marché en général	La conjoncture économique, la tendance des taux des intérêts, l'activité des secteurs économiques et leurs besoins financiers

Le développement récent des banques cantonales (la nouvelle vocation de banque universelle avec une offre étendue) a déjà amené un énorme flux d'information interne et externe. Mais, trop souvent, la collecte et le traitement d'informations ne sont pas organisés dans la banque. C'est ainsi que lorsque l'information arrive à son destinataire, elle a souvent perdu son utilité, car elle est périmée ou est déformée.

Tout cela a pour résultat que les décisions au niveau de la politique de services n'obtiennent pas l'effet désiré ou même peuvent avoir des effets nuisibles pour la banque. D'autre part, la banque ne peut vérifier qu'avec difficulté l'effet de ses actions sur le marché. Une autre conséquence est que la banque reste conservatrice et prudente dans sa politique de services, par manque de bonnes informations.

Ce n'est que récemment que les banques cantonales ont pris réellement conscience de ce malaise et qu'elles essaient d'y remédier.

Pour obtenir des informations valables d'une manière rapide, la banque doit trouver et mettre en place des outils qui répondent à ses besoins en informations. Ces outils sont au nombre de deux : d'une part, un "système d'information marketing" bien intégré à la structure de l'établissement et, d'autre part, la possibilité de recourir à de bonnes études de marché pour des problèmes spécifiques.

Ces deux outils servent pour toutes les activités de marketing. Ils sont une condition préalable à une politique de services efficace.

3.1. L'étude de marché

La connaissance du marché est l'élément capital pour les décisions en marketing et pour le succès de la banque.

La tâche principale de l'étude de marché est de donner à la banque des informations pour la prise de décision, en étudiant des problèmes spécifiques.

L'étude de marché est un outil d'information "externe"¹⁾ car les banques cantonales s'adressent à des instituts spécialisés pour des études.

Dans l'étude de marché, la banque cantonale s'intéresse en particulier aux domaines suivants : la situation du marché, de ses services et celle de ses concurrents, les désirs et le comportement des clients et non clients.

L'étude de marché donne des réponses en analysant les informations recueillies sous forme d'enquêtes et de sondages, et élaborées par le biais de méthodes tant quantitatives que qualitatives.

-
- 1) Nous considérons l'étude de marché comme un outil externe d'information pour les banques cantonales, car la création d'un service d'étude de marché au sein de la banque ne se justifie pas, à cause des frais importants, du manque d'expérience et d'objectivité pour les études.

Comme nous nous intéressons surtout dans notre recherche aux éléments que la banque cantonale peut influencer dans sa politique et au sein de son établissement, nous ne développons que brièvement les études de marchés et nous étudions plus en détail le système d'information marketing.

Pour plus de renseignements sur les études de marchés, voir : ADRIAN, Pierre. Les Etudes de Marché dans le Secteur bancaire. Banque, mai 1970.

BADOC, Michel. op. cit. pp. 75-79.

BELLANGER, Raoul. Initiation à la mercatique bancaire. Paris : Banque (Collection CESB), 1977. pp. 85-93.

L'utilité des études de marché est prouvée par le fait que les banques cantonales ont commencé à y recourir depuis le milieu des années soixante-dix.¹⁾

Des banques cantonales particulières ont commandé dernièrement des études pour connaître l'image de leur banque auprès des clients et des non clients, pour évaluer l'implantation optimale d'une agence, pour vérifier l'effet de leurs publications bancaires et de leur publicité.

Au niveau national également, l'Union des banques cantonales a récemment eu recours à des études et s'est intéressée à la connaissance des banques cantonales par le public, à la perception de l'image des banques cantonales, aux relations et préférences bancaires du public, à l'effet de la publicité bancaire.

A notre avis, les études de marché sont en train de devenir un élément important pour la politique de marketing des banques cantonales.

3.2. Le système d'information marketing (SIM)

L'étude de marché ne suffit pas pour les banques cantonales; sporadique, elle répond à des questions précises et à des problèmes spécifiques qui n'intéressent la banque qu'à un moment donné.

D'autre part, la préparation et l'élaboration d'une bonne étude demandent du temps et coûtent cher.

1) Les grandes banques ont commencé bien avant à recourir à des études de marché.

Or la banque a besoin d'un outil interne qui donne constamment des informations, qui traite, élabore et prépare les statistiques, la documentation technique et les données existantes de toute provenance.

En conséquence, la banque doit organiser l'information en système. Le SIM peut donner d'une manière permanente, complète et systématique les informations désirées pour la prise de décision en marketing.

Le SIM est défini comme "un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet de générer un flux ordonné d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise, destinées à servir de base aux décisions dans les aires spécifiques de responsabilité du marketing".¹⁾

Dans les pages suivantes, nous présenterons le concept du SIM, ensuite nous étudierons ses avantages pour les banques cantonales ainsi que ce qu'il peut apporter à la politique de services.

3.2.1. Le concept du système d'information marketing

Dans ce chapitre, il va s'agir d'expliquer brièvement :

- a) le concept du SIM dans le cadre de la banque cantonale,
- b) la nature des informations qu'il peut fournir, et
- c) les systèmes partiels dont il est composé.

1) Définition donnée par BREIN, Richard ; STAFFORD, James. Marketing Information Systems : a new dimension for marketing research. Journal of Marketing, July 1968; et traduit par DEMORY, G.; SPIZZICHINO, R. Les systèmes d'information en marketing. Paris : Dunod, 1969. p. 34.

Selon MONTGOMERY et URBAN (voir le schéma No 4), le SIM comporte quatre éléments internes :

- une banque de données,
- une banque de formules de traitements statistiques,
- une banque de modèles,
- une unité de communication.

Tous ont des interactions avec les deux éléments externes : le gestionnaire (l'utilisateur) et l'environnement.

"La banque de données fournit la possibilité de stocker et de retrouver d'une manière sélective des données qui correspondent à la fois à l'environnement externe et aux documents internes de l'entreprise. Généralement, le gestionnaire ne sera probablement pas intéressé par les données brutes telles quelles. Pour prendre des décisions, il demandera que les données soient traitées au préalable...

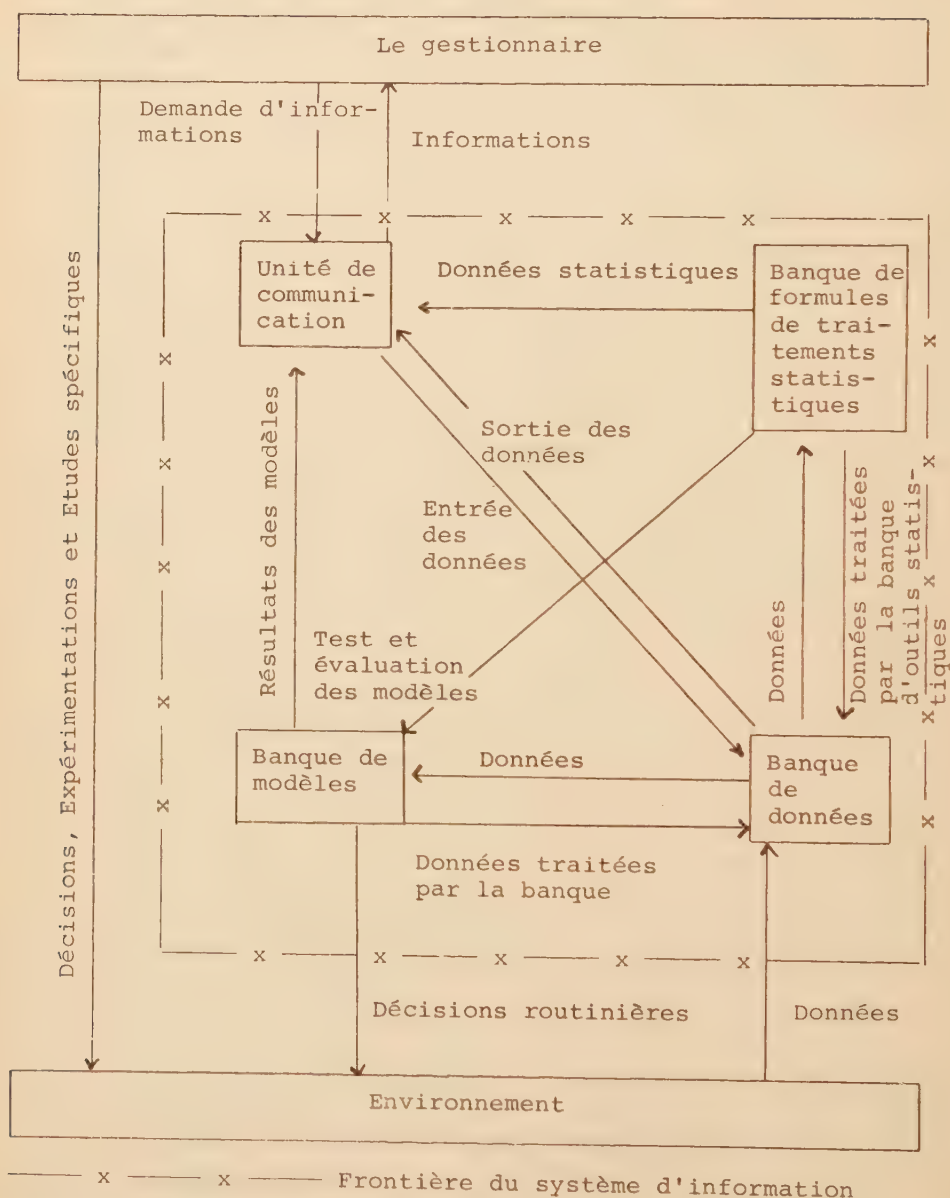
La banque de formules de traitements statistiques fournit les moyens pour entreprendre des analyses plus complexes des données, telles que : des régressions multiples, des analyses de cluster, des analyses factorielles et des échelles multidimensionnelles...

La banque de modèles fournit toute une variété de modèles en marketing, de différents niveaux de complexité, appropriés à la compréhension et à la résolution des problèmes en marketing.

Le composant final du système est l'unité de communication. Cette dernière permet un contact dans les deux sens entre l'utilisateur et le système."¹⁾

Finalement, relevons que, selon le schéma No 4, il existe de nombreuses interactions entre les quatre éléments internes du système.

1) MONTGOMERY, David and URBAN, Glen. Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View. Journal of Marketing Research. May 1970. p. 227.



1) MONTGOMERY, David; URBAN Glen. Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View. *Journal of Marketing Research*. May 1970. p. 227. BADOC a également repris un schéma de MONTGOMERY et URBAN pour le cas des banques, mais sa présentation contient quelques erreurs (absence de frontières du système, manque ou imprécision dans le libellé de certains composants du schéma).

- b) En ce qui concerne la nature des informations fournies (c'est-à-dire les réponses) par le SIM, celle-ci varie, d'après EVRARD et LE MAIRE¹⁾, selon le degré d'élaboration.

Dans le cas d'un degré simple d'élaboration, il s'agit de données factuelles (par exemple, le volume de crédits commerciaux accordés par une agence pendant une période particulière).

Dans le cas d'un degré plus complexe d'élaboration, il s'agit de prévisions sur les conséquences d'une action de la banque (par exemple, les conséquences d'un changement du taux d'intérêt sur un type particulier de carnet d'épargne), ou des directives pour une action à entreprendre (par exemple, l'élaboration des étapes d'un plan de lancement d'un nouveau service, en donnant des hypothèses sur le segment choisi et sur le budget).

En conclusion, pour que le SIM soit orienté vers l'avenir et pour qu'il donne plus que des informations factuelles, c'est-à-dire pour déboucher sur des prévisions et des directives, la banque cantonale doit adapter les modèles en marketing²⁾ (par exemple, des modèles sur le comportement du client, des modèles de lancement de services) à sa propre situation et les intégrer au système.

-
- 1) EVRARD, Yves ; LE MAIRE, Patrick. Modèles et décisions en marketing. Paris : Dalloz, 1976. p. 143.

Les deux degrés d'élaboration présentés par EVRARD et LE MAIRE sont valables pour chaque type d'information.
Nous montrons leur application à la banque à l'aide de quelques exemples.

- 2) Voir pour les modèles en marketing :

EVRARD, Yves ; LE MAIRE, Patrick. op. cit.

KOTLER, Philip. Marketing decision-making : a model building approach. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1971

MEYER ZU SELHAUSEN, Hermann. Quantitative Marketing Modelle in der Kreditbank. Berlin : Duncker und Humbolt, 1976.

RUETSCHI, Klaus. Marketing-Modelle : Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau. St. Gallen : Dissertation, 1972.

c) Le SIM comprend quatre sous-systèmes; chacun correspond à un degré plus sophistiqué de traitement de l'information. Chaque sous-système correspond aussi à une étape de l'introduction du SIM dans la banque.

" . Le système de contrôle est le premier à mettre en oeuvre. C'est le plus simple au point de vue du traitement de l'information, le plus indispensable aussi, car du contrôle des ventes découlent toutes les opérations commerciales à court terme, et aussi la base d'information nécessaire à l'élaboration des autres systèmes. Ce n'est cependant pas le plus évident à mettre en place car il suppose une structure de recueil de l'information bien établie.

. Le système opérationnel implique la formulation des actions à court terme, et des actions correctives à entreprendre, à partir des résultats du système précédent.

. Le système de planification accentue le caractère dynamique du traitement de l'information amorcé lors du système opérationnel en engageant à partir de calculs plus complexes ou de l'agrégation de résultats préliminaires, des choix stratégiques à moyen terme.

. Le système de recherche enfin, utilise plus intensément la modélisation et la simulation que les systèmes précédents."¹⁾

1) HERMANN, Leslie. Une approche des systèmes d'information marketing (SIM). Direction et Gestion, No 2/1974. p. 43.

Dans la littérature spécialisée, c'est la définition de HERMANN des sous-systèmes qui a retenu notre attention. En effet, elle exprime clairement et brièvement les quatre sous-systèmes du SIM.

3.2.2. Le système d'information marketing et les banques cantonales

Les banques cantonales ont constamment besoin d'informations valables et fiables pour leurs actions en marketing, et spécialement pour leurs politiques de services où elles doivent prendre des décisions concernant le développement, la modification ou l'élimination de certains services et la création de nouveaux.

Le SIM peut répondre à ce besoin des banques, car il présente les avantages suivants :

- Le système permet d'obtenir et d'exploiter les données internes et externes à la banque, dans un court délai. Le système ne se limite pas aux données du marché, mais élabore et traite des informations internes (informations en provenance de la comptabilité, des statistiques, des fichiers clients, des fichiers comptes, etc.).
- Une meilleure utilisation de la masse des données existantes devient possible. En complétant ces données, le système trie et sélectionne les informations, et par là, donne au demandeur des informations pertinentes concernant son problème.
- Le système autorise une application plus poussée de la politique de marketing et du contrôle du plan de marketing.
- Il permet à la banque de centraliser et de mieux utiliser les informations dispersées (dans les agences, les départements et les services de la banque). Une base solide en information aide l'établissement à mieux contrôler sa gestion et à mieux prévoir des actions communes avec les autres banques cantonales.

- Certaines questions pour lesquelles les banques avaient recours à des études de marché peuvent être résolues à l'aide du SIM.

Les études de marché, qui vont être faites pour les questions que le SIM ne peut pas résoudre, peuvent ensuite lui être intégrées.

Actuellement, le moment est opportun pour introduire un SIM dans les banques cantonales, ceci pour les raisons suivantes :

- elles doivent devenir de vraies banques universelles et, en redéfinissant leurs objectifs et leur politique générale, elles doivent également préciser leurs besoins en information;
- elles doivent changer leurs structures internes et leur organisation afin de devenir des banques de type universel. En même temps, elles peuvent introduire un SIM adapté aux caractéristiques particulières de leur établissement, un SIM qui permettra à la banque de se développer grâce à une politique de services dynamique;
- elles ont déjà acquis une certaine expérience de l'utilisation de l'ordinateur pour différentes tâches dans la banque (comptabilité, création des fichiers clients et divers travaux administratifs).¹⁾ Cette expérience est utilisable puisque l'informatique est un élément du SIM.

1) BACHMANN, H.; KNECHT, K.; PFISTER, A. FIDES EDV-Bankenumfrage. FIDES Mitteilungen (Sondernummer Banken), Dezember 1978.

Pour introduire concrètement le SIM dans la banque, il s'agit de créer un comité d'information au sein de l'établissement. La tâche de ce comité, composé entre autres du responsable du marketing et du gestionnaire du système, est de définir en détail les besoins précis en information ainsi que les systèmes appropriés. C'est un travail indispensable, difficile et continu.¹⁾

La direction d'un grand nombre de banques cantonales a déjà reconnu l'importance et la valeur de l'information.²⁾

Certains établissements ont adhéré à un système d'information établi par la Bayrische Sparkassen- und Giroverband à Munich, qui fournit des pronostics mensuels à la banque cantonale pour ses services.

L'Union des banques cantonales étudie aussi depuis un certain temps les questions d'information dans les banques. Sa tâche pourra devenir de coordonner et d'aider ses membres à introduire des systèmes appropriés dans leurs établissements.

1) BEAUDAN, Pierre. La détermination des besoins d'information, un défi pour les analystes de systèmes. Gestion, février 1978.

2) Les caisses d'épargne européennes, qui ont des problèmes similaires à ceux des banques cantonales suisses, s'occupent de ces questions. Certaines ont institué, depuis un certain temps déjà, de bons systèmes dans leurs établissements.

L'Institut International des Caisses d'Epargne a sorti différentes publications, traitant des systèmes d'information, par exemple :

- Systèmes d'informations-clients. (Rapport du groupe de travail : Systèmes d'information de gestion). Genève : Institut International des Caisses d'Epargne, 1973.

- Management information systems and corporate planning. (Proceedings of MIS Seminar Vienna, Austria November 8-9, 1973). Geneva : International Savings Bank Institute, 1974.

3.2.3. Le système d'information marketing et la politique de services

La politique de services s'intéresse particulièrement aux informations concernant :

- le client effectif et potentiel, ses caractéristiques et ses besoins;
- les services de la banque qu'il utilise;
- les services (existants et nouveaux) qu'il pourrait encore utiliser.

Le SIM peut satisfaire ces besoins de la politique de services à travers des informations spécifiques, telles que :

- le développement des services (par marché et types de clients) et les écarts entre les objectifs et leur réalisation,
- la pénétration de la banque sur le marché face aux concurrents,
- le cycle de vie des services,
- les éléments d'un plan pour le lancement d'un service et le contrôle de son efficacité,
- les conséquences de la variation d'un élément du marketing mix sur le développement d'un service,
- le profil des différents types de clients,

- les habitudes et la fréquence d'utilisation des services par types de clients,
- l'éventail des services utilisés par types de clients,
- le cycle de vie des clients et les services correspondant à chaque période.¹⁾

Il est cependant important que la banque ne surestime pas les effets du SIM sur sa politique de services, car il ne peut fournir que des informations de bonne qualité. Mais c'est en dernier lieu l'homme, qui sur la base des informations, en acceptant des risques, doit prendre des décisions concernant la gestion afin de faire face aux changements du marché.

Finalement, en plus d'un SIM, la banque cantonale, dans le cadre de sa politique de services, doit maintenir et même renforcer d'autres formes de recueils d'information, dont :

- l'information quotidienne par le biais de la presse locale, économique et financière;
- l'observation individuelle des cadres du marché et des concurrents;
- les observations et les suggestions du personnel du front, c'est-à-dire les guichetiers et les employés des agences;
- l'échange informel d'informations entre les départements et les services de la banque;
- les discussions lors des réunions de cadres.

1) BADOE, Michel, op. cit. pp. 147-149.

4. LES BANQUES CANTONALES FACE AUX SERVICES

Actuellement la politique des banques cantonales vis-à-vis de leurs services - qui constituent la base de l'existence d'un établissement bancaire - est caractérisée par :

- un comportement d'imitation et de défense, au lieu d'être offensif et de faire preuve d'originalité;
- une approche intuitive et à petits pas, d'où l'absence de méthode systématique et planifiée;
- un manque de conceptions cohérentes et d'outils favorables à l'innovation, qui ont comme point de départ la recherche et la satisfaction des besoins du public;
- l'absence d'une vraie planification et du contrôle des services, pour fixer des objectifs, étudier la réalisation de ceux-ci et examiner leur rentabilité.

Ces raisons sont principalement dues au fait que les banques cantonales sont en période de transition en ce qui concerne leur vocation, leur offre et leur structure. Néanmoins une politique réfléchie et systématique s'avère nécessaire.

Aujourd'hui la philosophie de toute banque et surtout des banques cantonales, en tant que banque universelle, doit être de "résoudre les problèmes" des clients.¹⁾

1) CRAMER, Jörg. Marketing bei Banken. Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1975. p. 27.

Selon CRAMER, les banques ont été influencées par 3 types de philosophie pendant leur évolution :

- la philosophie "de faire partout des bénéfices" (Philosophie des universalen Gewinnmachers),
- la philosophie "de vendeurs de services" (Philosophie des Materialverkäufers),
- la philosophie "de résoudre les problèmes" (Philosophie des Problemlösers).

Pour mettre en oeuvre cette philosophie, elles ont besoin d'un outil indispensable : une politique de services systématique et dynamique.

Dans ce chapitre, nous présenterons le schéma d'une politique de services adapté aux banques cantonales.

Mais avant, pour mieux la situer, nous étudierons brièvement la politique de gamme, ainsi que certaines questions qui y sont liées.

4.1. La politique de gamme

En premier lieu, la politique de gamme a pour objectif de mettre en place une gamme de services dont l'effet sur le marché est plus grand que l'effet de la somme des services isolés.¹⁾ L'idée fondamentale est la recherche de la plus grande synergie.

Mais à cause de l'évolution continuelle du marché bancaire et des besoins de la clientèle, la composition de la gamme ne peut jamais être statique ou définitive. Elle doit être dynamique, c'est-à-dire s'adapter et se transformer constamment.

En outre, une politique de gamme rigoureuse est devenue indispensable pour les banques cantonales, car elles commencent à proposer un nombre important de services dont il faut coordonner l'offre.

1) LEHMAN, Heinz. Die Konkurrenzlage im schweizerischen Bankgewerbe.
Bern : Dissertation, 1973. p. 44.

4.1.1. L'orientation de la politique de gamme

La tâche cruciale de la politique de la banque consiste à décider quelle gamme de services elle veut présenter sur le marché et dans quelle direction orienter (ou éventuellement modifier) celle-ci.

L'orientation de la politique de gamme doit tenir compte :

- des besoins et des habitudes de la clientèle,
- de la concurrence bancaire directe ou indirecte,
- des moyens disponibles de l'établissement,
- des moyens d'action pour l'innovation, le développement, la modification ou l'élimination des services.

Une alternative se pose concernant la stratégie d'orientation : la banque doit choisir entre l'universalité (banque universelle) ou la spécialisation (banque spécialisée) de la gamme. Cette décision est déterminée par la philosophie et les objectifs de l'établissement.

Selon les résultats d'une enquête¹⁾, les banques cantonales ont opté depuis quelque temps pour un certain élargissement de leur gamme, en direction du type de banque universelle, et ceci principalement :

- pour répondre au vœu de la clientèle bancaire qui désire pouvoir effectuer toutes ses affaires bancaires dans un seul établissement,
- pour attirer de nouvelles catégories de clients,

1) LEHMAN, Heinz. op. cit. p. 104.

- pour empêcher le départ de leurs clients actuels vers les autres banques,
- pour modifier leur image.

4.1.2. Les éléments de la gamme

4.1.2.1. Le service

Le service bancaire, en tant qu'élément constitutif de la gamme, est composé d'un ensemble de caractéristiques quantitatives et qualitatives.¹⁾

L'exemple du crédit bancaire permet de détailler cet ensemble en :

- caractéristiques quantitatives : le taux du crédit, les conditions, les modalités de remboursement, etc.;
- caractéristiques qualitatives : le conseil, la rapidité de la réponse, etc.

Ces caractéristiques sont difficiles à cerner avec exactitude et peuvent se recouper. Néanmoins, elles nous permettent de faire brièvement les constatations suivantes :

- les caractéristiques quantitatives sont le champ d'action de la politique de services,

1) FRESE, Jörg. Sortimentsgestaltung als Marktpolitisches Instrument von Kreditinstituten. In : Vertriebsplanung und Sortimentsgestaltung im Bankbetrieb. Köln : Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, 1972. pp. 5-7.

- les caractéristiques qualitatives sont le domaine de la politique de "vente personnelle"¹⁾ et de promotion sur les lieux de vente.²⁾

Le client, quant à lui, est attiré par l'ensemble des caractéristiques mentionnées, qui font le service. Mais les caractéristiques quantitatives sont prépondérantes, car d'une part, sans elles, les autres n'ont pas de raison d'être et, d'autre part, elles constituent le point de rencontre entre le client et la banque; ceci souligne le rôle important de la politique de services.

4.1.2.2. L'étendue et la profondeur de la gamme

Tous les services de la banque constituent la gamme et celle-ci est caractérisée par son étendue et sa profondeur.

L'étendue correspond au nombre de services bancaires offerts satisfaisant des besoins différents (par exemple : carnet d'épargne, compte salaire, crédit hypothécaire). Elle définit la diversification de la banque.

La profondeur indique le nombre de variantes d'un service déterminé pour la satisfaction d'un même besoin ou de besoins similaires (par exemple, les différents types de crédits commerciaux : crédits cautionnés, crédits d'escompte, crédits contre cession de créances, crédits contre nantissement). La profondeur montre la différenciation de la gamme.

1) voir chapitre 2.4.2.6.

2) voir chapitre 2.4.2.7.

En outre, la banque cantonale, en tant que banque à vocation universelle, doit subdiviser sa gamme en plusieurs gammes partielles; une gamme pour chaque type de clientèle dont les besoins s'expriment d'une manière différente (grand public, PME, pouvoirs publics, etc.).

Comme constaté précédemment, la stratégie des banques cantonales a consisté dans un premier temps à plus élargir leur gamme.¹⁾

Mais cette stratégie n'était pas suffisante pour que les banques cantonales puissent retrouver une place satisfaisante sur le marché bancaire.

Elles doivent maintenant approfondir leur gamme sans renoncer à l'élargir (c'est-à-dire diversification et différenciation en introduisant de nouveaux services); ceci pour conserver les clients, les fidéliser, et s'en attirer de nouveaux.

4.2. La politique de services

Toute banque doit offrir une gamme qui corresponde à ses objectifs et aux exigences du marché; si tel n'est pas le cas, elle doit la modifier, en différenciant ou /et diversifiant les services.

Alors que la politique de gammes s'occupe de grouper les services en une ou plusieurs gammes, qui soient attractives et qui incitent le public à s'adresser à une banque, la politique de services se rapporte à chaque service en particulier.²⁾

1) LEHMANN, Heinz. op. cit. pp. 102-104.

2) FELDBAUSCH, Friedrich. Bankmarketing. München : Verlag Moderne Industrie, 1975. pp. 287 et 288.

La politique de services propose des méthodes et des outils pour contrôler et tester les services actuels de la banque et, par la suite, les développer, modifier ou éliminer. Elle s'attache d'autre part à en créer de nouveaux.

En ce qui concerne le rôle de la politique de services dans la gestion de la banque, il faut souligner le fait que :

- "une solide politique de produit (services) est un élément essentiel d'une saine gestion;
- le maintien d'une politique de produit (services) efficace requiert des aptitudes spéciales et une attention de tous les instants;
- une politique efficace doit être basée sur une compréhension claire des éléments dynamiques de l'environnement à la firme et de ses ressources internes;
- ... les solutions simples et toutes faites sont rares."¹⁾

Ces réflexions de PESSEMIER sont particulièrement valables pour les banques cantonales.

Le premier point souligne, comme nous l'avons affirmé, le rôle déterminant de la politique de services. En effet, cette politique est le moyen qui permet aux banques cantonales de devenir universelles.

Le deuxième point montre les exigences posées aux cadres de la banque (par exemple, formation en marketing), ainsi que la nécessité d'une vigilance permanente (du fait des

1) PESSEMIER, Edgar. Les objectifs d'une politique de nouveau produit. Direction et Gestion, No 2/1975. p. 22.

changements continuels sur le marché bancaire qui influencent la politique de services de la banque cantonale).

Le troisième point souligne l'importance de l'information (chapitre 3 de notre thèse) et de la prévision des moyens de développement.

Le dernier point montre que, pour les banques cantonales qui doivent adopter une politique de services, il n'y a pas de solution facile. En effet, il faut d'abord un grand effort au niveau de l'organisation de la banque et ensuite une adaptation et une amélioration continuelles de la politique de services.

4.2.1. L'objectif de la politique de services

L'objectif de la politique de services est d'aider la banque à satisfaire les besoins financiers de sa clientèle.

Pour arriver à cet objectif, la politique de services doit :

- orienter ses services actuels vers les besoins des clients effectifs et potentiels,
- proposer des services correspondant aux nouveaux besoins de ces deux catégories de clients.

Il faut pour cela que la politique de services soit flexible et réagisse rapidement aux changements des besoins et des comportements des clients (et non-clients) ainsi qu'à la concurrence bancaire et parabancaire.

A travers la contribution de sa politique de services, la banque cantonale a pour but d'atteindre les objectifs de sa politique générale et de marketing.

Au niveau de la politique générale de la banque,¹⁾ voici la contribution de la politique de services pour chaque objectif.

- Croissance : maintenir et accroître la part du marché des services, choisir de nouveaux créneaux, compléter les services pour favoriser le cross-selling, équilibrer la croissance faible de certains services avec la croissance rapide de certains autres.
 - Rentabilité : améliorer la rentabilité des services (en les modifiant ou éliminant), en créer de nouveaux pour garder et attirer de nouveaux clients.
 - Sécurité : diversifier et différencier les services, élargir le cercle des clients à l'aide de nouveaux services pour réduire les risques; avoir des services qui se trouvent chacun à un stade différent de leur cycle de vie.
 - Image : devenir une banque qui oriente les services vers les besoins des clients, devenir un "leader" sur le marché bancaire en proposant des services originaux en fonction des nouveaux besoins.
-

1) voir chapitre 2.2.

Responsabilité sociale : proposer des services adaptés pour favoriser le développement de l'économie cantonale.

Au niveau des objectifs de la politique de marketing,¹⁾ la contribution de la politique de services est de présenter et d'offrir des services (actuels et nouveaux) attractifs qui, soutenus par l'action des autres politiques de marketing, sont proposés au public et le satisfont.

Notre énumération ne doit évidemment pas être considérée comme exhaustive. La politique de services contribue à la réalisation de plusieurs objectifs, et il ne faut pas oublier l'apport des autres éléments du marketing mix bancaire²⁾ pour la politique de la banque.

4.2.2. Les deux domaines de la politique de services

La politique de services se compose de deux domaines : d'un côté l'innovation (chapitre 4.2.3.), et de l'autre le contrôle, suivi des actions correctives, des services actuels (chapitre 4.2.4.).

En ce qui concerne l'innovation en matière de services bancaires, jusque dans les années soixante, les milieux bancaires croyaient que la demande et les besoins variaient peu et que l'innovation était impensable en la matière. Mais bientôt, on s'aperçut que la demande s'était modifiée, que de nouveaux besoins s'étaient manifestés, que l'innovation était possible (par exemple, le leasing, le factoring, les différentes sortes de chèque).

1) voir chapitre 2.4.1.

2) voir chapitre 2.4.2.

Nos recherches nous ont montré que l'innovation est importante pour les banques cantonales, spécialement dans leur situation actuelle de développement, et ceci pour différentes raisons :

- elles doivent présenter une gamme complète pour devenir de vraies banques universelles, satisfaire leurs clients actuels et attirer de nouveaux clients (et éventuellement une partie de la population non bancarisée);
- elles doivent être novatrices aussi dans leurs services relatifs à l'épargne et l'hypothèque, ceci à cause de la pression de la concurrence. Auparavant, elles occupaient une position confortable, car ils constituaient leur domaine traditionnel;
- elles doivent prendre en compte les changements continuels des habitudes et des modes de vie des clients, ainsi que l'évolution des besoins bancaires qui en découle. Ces derniers ne sont pas "un but en soi", mais ils sont dérivés de besoins primaires;¹⁾
- elles doivent exploiter les nouveaux créneaux qui se présentent. Elles doivent rapidement attirer et en même temps fidéliser des clients, avant que les autres établissements bancaires ne s'en emparent. Ceci est important, car en l'absence d'une protection pour l'innovation en services bancaires, le temps de réaction et d'imitation des services par les autres établissements est court;
- elles doivent suivre, intégrer et éventuellement imiter l'innovation des autres établissements pour ne pas perdre leurs propres clients et affaiblir leur situation compétitive;

1) ELLERMEIER, Christian. Marktorientierte Bankorganisation. Darmstadt : S. Toeche-Mittler Verlag, 1975. pp. 88-90.

- elles doivent réagir à l'avance des établissements bancaires. Le développement et l'expansion de ces établissements (PTT, assurances, instituts de crédits, ...) et leur offre de certains services bancaires montrent que les banques n'ont pas pu satisfaire tous les besoins financiers du public;
- elles doivent remplacer certains de leurs services faibles, et ceci à cause de la mortalité des services bancaires;¹⁾
- elles doivent innover pour se donner l'image de leaders et modifier leur réputation de banque limitée aux crédits hypothécaires et à l'épargne;
- elles doivent trouver d'autres sources de revenus à l'aide de nouveaux services (par exemple, les services "indifférents", qui apportent des commissions à la banque), et ceci à cause des marges bénéficiaires faibles de leurs services actuels;
- elles doivent, en tant que banques cantonales, proposer des services pour soutenir et aider l'économie locale dans la conjoncture actuelle;
- elles peuvent être novatrices, parce que l'évolution économique, technique et sociale, qui suscite chez le public de nouveaux besoins donne en même temps à la banque la possibilité de les détecter et de les satisfaire.

1) CRAMER, Jörg. Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, 1970. pp. 18-19.

Le deuxième domaine de la politique de services est le contrôle, accompagné des actions correctives, des services actuels. Ce doit être un processus permanent et systématique fondé surtout sur les objectifs assignés à ces services.

Il s'avère que les services de la banque n'ont pas seulement besoin de recherche et d'étude pour leur création et leur lancement, mais exigent autant d'attention et d'action pendant toute leur existence.

Le contrôle des services est nécessaire pour les banques cantonales, principalement pour les raisons suivantes :

- elles doivent faire un examen périodique et approfondi de leurs services et les réactualiser, à cause des changements des besoins des clients et de l'offre de la concurrence;
- elles doivent contrôler et ajuster constamment le développement de leurs services et surveiller les coûts, à cause de l'augmentation des frais et de la diminution des marges bénéficiaires. Elles ne peuvent pas se permettre d'avoir des services non rentables;
- elles doivent améliorer et simplifier leurs services (par exemple, sous forme de packages) pour les rendre plus accessibles et attractifs pour les clients effectifs et potentiels.

La vigilance de la banque va l'amener à développer les services forts, et à agir sur les services faibles (les maintenir, les éliminer, les modifier).

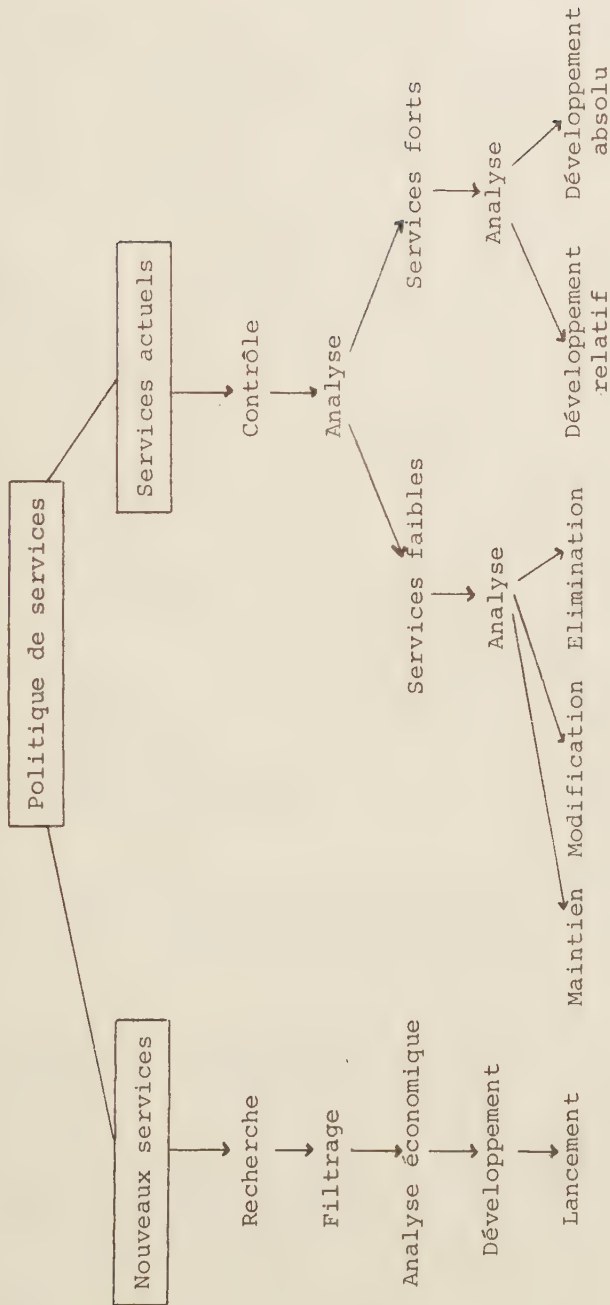
Ce processus de contrôle permanent est très nécessaire pour la banque, puisqu'il s'agit de reconsidérer, de repenser et de surveiller (et par la suite d'améliorer) ses services, alors que ces derniers sont la base de son activité et de son existence.

Ce contrôle est indispensable car la banque est jugée sur ces services. Des services mauvais ont un effet négatif sur le public et peuvent en même temps nuire à la rentabilité de l'établissement.

Il faut insister sur le fait qu'une politique de services dynamique ne satisfait pas que les clients. Elle est aussi rentable pour la banque cantonale.

Le schéma No 5 montre les deux domaines de la politique de services et leurs éléments, domaines que nous venons de présenter, et qui seront maintenant approfondis.

Schéma No 5 Les deux domaines de la politique de services



4.2.3. Les nouveaux services

Avant de développer le processus de l'innovation en services bancaires - premier domaine de la politique de services -, il nous semble utile de clarifier la notion du nouveau service bancaire, ainsi que les types d'innovations possibles.

4.2.3.1. La définition du nouveau service

Nos recherches sur des définitions possibles d'un nouveau service bancaire nous amènent à adopter le point de vue suivant.

Le terme "nouveau service" peut être utilisé d'une part dans l'optique de la banque et d'autre part dans celle du client.

Une banque peut considérer comme service nouveau :

- un service qui est totalement inédit, qui n'a jamais été offert par un autre établissement;
- un service actuel de la banque, mais qui a subi des modifications et améliorations;¹⁾
- un service imité (avec ou sans modifications) de la concurrence bancaire ou parabancaire.

Nous considérons les deux première catégories d'innovation comme une innovation autonome et la dernière comme une innovation imitative.²⁾

1) voir chapitre 4.2.4.2.1.2.2.

2) LEVITT, Theodore. Innovative imitation. Harvard Business Review, September-October, 1966.

Le client, lui, peut considérer comme nouveau service celui

- qui répond à un besoin insatisfait,
- qui accroît la satisfaction d'un besoin,
- qui satisfait un besoin existant et déjà satisfait par d'autres établissements, mais ce service est nouvellement offert par sa banque.

A notre avis, il est judicieux pour la banque de tenir compte de ces deux optiques mentionnées et d'adopter une définition large et opérationnelle du nouveau service : c'est un service qu'une banque lance sur le marché et qui est considéré par le client comme une nouvelle prestation offerte par cette banque.

Notre distinction précédente a un double intérêt. D'une part, elle montre les deux optiques (banque et client) et, d'autre part, en se fondant sur la première (point de vue de la banque), on peut constater que le degré (c'est-à-dire la qualité et la quantité) d'information disponible ainsi que le temps d'élaboration pour un nouveau service varient selon le type d'innovation.

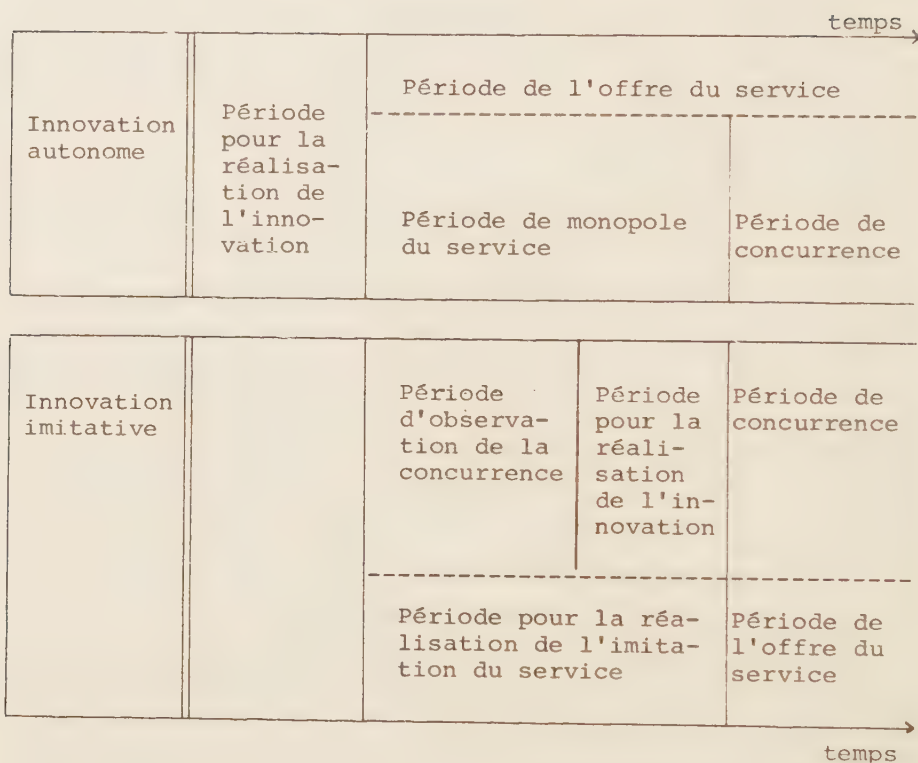
Partant de l'optique de la banque, on peut dégager un comportement différent pour les deux types de l'innovation : l'innovation autonome et imitative.

Ce fait est présenté dans le tableau ci-après.¹⁾

1) Nous avons repris ce schéma de FERSTL car il représente bien les particularités inhérentes aux deux types d'innovation. Nous y apportons quelques simplifications en regroupant certaines "périodes", car le schéma de FERSTL contient des détails qui sont inutiles pour notre présentation.

FERSTL, Christian. Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 1977. p. 168.

Tableau No 11 Les deux types de l'innovation



Dans l'innovation autonome,¹⁾ la période de monopole joue un rôle important. La banque doit essayer d'étendre sa durée parce que, outre la satisfaction de ses clients actuels, elle doit attirer à elle et conserver de nouveaux clients.

Ce type d'innovation, qui a un caractère offensif, permet surtout à la banque cantonale, dans la situation actuelle, de se profiler et de se donner l'image d'un leader.

1) Pour un service totalement nouveau "la période pour la réalisation de l'innovation" sera plus longue que pour un service existant, et modifié ou un service né d'une combinaison, ceci à cause de la disponibilité de l'information et de l'expérience.

Dans le cas de l'innovation imitative, la banque doit essayer de minimiser la durée de la période d'imitation; elle est obligée de proposer rapidement un service équivalent, et ceci pour ne pas laisser sa position concurrentielle s'affaiblir.

Par contre, selon FERSTL,¹⁾ la durée de cette période peut être longue :

- si la banque est surprise par l'innovation de la concurrence et si elle ne s'est pas tenue régulièrement au courant de l'évolution du marché;
- si l'innovation a exigé un investissement matériel (équipement...) ou immatériel important (engagement du personnel, formation intensive du personnel...) ou des changements organisationnels;
- si le nouveau service est étranger à la gamme actuelle et que la banque ne peut profiter d'une synergie.

Ce type d'innovation, qui a un caractère défensif, est indispensable à la banque cantonale. En effet, elle doit actuellement compléter sa gamme de services pour avoir l'offre correspondant à une banque universelle.

En résumé, il est important que les banques cantonales, pour arriver à une diversification et différenciation de leurs services, s'engagent en même temps dans l'innovation autonome et imitative.

4.2.3.2. Le processus de l'innovation

Une des tâches primordiales d'une banque est d'exploiter à fonds ses possibilités d'innover et d'éviter les erreurs commises lors des précédentes innovations.

1) FERSTL, Christian. op. cit. pp. 168 et 169.

Il s'agit là d'une traduction libre mais qui ne déforme pas la pensée de l'auteur.

Ceci se traduit par l'établissement d'un processus systématique et dynamique pour la réalisation de l'innovation, qui présente différentes étapes successives.

Mais, avant d'établir un processus systématique, il faut que tout l'établissement ait une attitude novatrice, et cette dernière doit se traduire à travers tous les échelons de la banque. En effet, l'instauration d'un processus systématique facilite l'étude des nouveaux services, mais le processus peut seulement devenir dynamique si l'ensemble de la banque a le désir et la volonté d'innover.

Nous regroupons en cinq étapes¹⁾ le processus de réalisation de l'innovation :

- la recherche (chapitre 4.2.3.2.1.),
- le filtrage (chapitre 4.2.3.2.2.),
- l'analyse économique (chapitre 4.2.3.2.3.),
- le développement (chapitre 4.2.3.2.4.),
- le lancement (chapitre 4.2.3.2.5.).

D'un grand nombre d'idées pour de nouveaux services, qui apparaissent à la première étape du processus, peu arrivent à la dernière, sont retenues par le lancement et deviennent un succès commercial; car la probabilité d'abandon des services après chaque étape (suite à de nombreux tests) est grande.²⁾

1) On retrouve effectivement cinq étapes dans l'ouvrage de BADOC (pp. 165-174); cependant il y a des différences en ce qui concerne certaines dénominations des étapes, leurs délimitations, de même qu'au niveau de leur contenu. A notre avis, nos étapes sont plus homogènes et complètes. D'ailleurs dans les ouvrages concernant le marketing en général ou le marketing bancaire, on retrouve souvent l'énumération d'étapes pour la création de produit. Voir par exemple :

BERRY, Leonard and DONNELLY, James. op. cit. pp. 111-113 (6 étapes).

FELDBAUSCH, Friedrich. op. cit. pp. 293-297 (6 étapes).

BELLANGER, Raoul. op. cit. pp. 121-123 (6 étapes).

2) HODGES, Luther; TILLMAN, Rollie. op. cit. p. 48.

Cependant, pour garantir le bon déroulement du processus :

- la banque ne doit pas le laisser au hasard. Elle doit nommer un responsable pour la coordination du processus entier (qui est en principe le responsable du marketing) et définir les départements concernés à chaque étape. Ainsi, elle doit s'assurer : a) "d'une structure d'organisation efficace qui permette à chaque nouvelle idée de produit d'être prise en charge par une personne désignée à cet effet", et b) "des dirigeants expérimentés pour qui le développement de nouveaux produits ne soit pas seulement une corvée administrative, mais un travail technique et scientifique de recherche organisée et collective";¹⁾
- la banque doit essayer, en principe, de faire participer un maximum de ses collaborateurs aux différentes étapes du processus. En même temps, elle doit établir un processus qui fournit rapidement des résultats, garantit la confidentialité et un effet de surprise lors du lancement du service. De plus, les banques cantonales, de par leur manque d'expérience approfondie et pour augmenter l'objectivité, doivent demander l'aide de conseillers extérieurs pour certaines questions;
- la banque doit suivre minutieusement les étapes et ne pas sauter l'une d'elles, car les risques d'erreurs et d'omissions sont grands et peuvent avoir des conséquences néfastes. Cependant, les étapes peuvent avoir une durée différente selon le type de nouveau service, et ceci à cause du degré et de la disponibilité d'informations existantes ainsi que de l'expérience de l'établissement.

1) MODOUX, Gérard. Votre politique de produit. Bulletin des Arts et Métiers, février 1976. p. 51.

Souvent les services lancés sans études et d'une manière intuitive aboutissent à des échecs.¹⁾ Malgré l'avis de certains banquiers, qui prétendent que la banque peut facilement et sans conséquence supprimer un mauvais service lancé, un échec a des implications négatives sur les objectifs de la banque.²⁾ Elles sont parfois graves et difficiles à neutraliser.

Elaborons maintenant les étapes d'un processus pour l'innovation approprié aux banques cantonales, qui pourra servir de modèle et qui peut être adapté aux particularités de chaque établissement.

4.2.3.2.1. La recherche

La base de l'innovation est la recherche de nouvelles idées, qui ne doit pas être laissée au hasard par la banque, mais relève d'une approche planifiée, systématique et continue, dans laquelle certes l'imagination et l'intuition peuvent jouer leur rôle.

Cette approche doit permettre, dans cette première étape du processus, de retenir toutes les idées, sans s'occuper de la possibilité de leur réalisation.

Le principe de base pour la recherche de nouvelles idées est: comment mieux satisfaire les clients (et non-clients). Ceci implique que la banque doit bien connaître ceux-ci ainsi que leurs désirs et problèmes. Cette connaissance doit résulter d'une détection rapide des besoins insatisfaits et des créneaux qu'ils occasionnent.

1) BERRY, Leonard; HENSEL, James. Why Do Some New Bank Products Fail. Bankers Monthly Magazine, July 1973.

2) croissance, rentabilité, sécurité, image et responsabilité sociale.

Dans son approche organisée de recherche de nouvelles idées, la banque peut adopter une approche passive (chapitre 4.2.3.2.1.1.) ou active (chapitre 4.2.3.2.1.2.), qui sont complémentaires.

En général, on peut constater que, dans l'approche passive, c'est l'observation de la clientèle ou l'analyse de l'environnement bancaire qui provoquent une nouvelle idée; tandis que dans l'approche active, c'est la recherche d'une solution à un problème particulier qui amène à de nouvelles idées et est à l'origine de l'innovation.

4.2.3.2.1.1. L'approche passive

Cette approche se contente de collecter des informations de sources internes et externes à la banque. L'analyse méthodique de ces informations amène à de nouvelles idées pour des services bancaires.

L'avantage de cette méthode est que la collecte et l'analyse se faisant déjà dans les banques cantonales, il ne faut que compléter et systématiser la démarche.

Cette approche peut favoriser le dynamisme interne au sein de la banque parce que tout le monde peut être associé à la démarche et apporter un élément constructif et créatif.

Les informations provenant de sources internes sont obtenues principalement de deux manières non exclusives: par un système de suggestion interne¹⁾ et par le SIM.

1) DURIGNIEUX, Paul. Les suggestions du personnel : élaboration, suivi et contrôle. Paris : Les éditions d'organisation, 1979.

Le système de suggestion interne part de l'hypothèse que non seulement la direction, mais tout l'établissement doit avoir la volonté de toujours mieux satisfaire la clientèle. Pour cette raison, tout le personnel et surtout celui en contact direct avec la clientèle (c'est-à-dire le personnel du "front", tels que les guichetiers, le personnel des agences) peut et doit fournir des suggestions, des observations et des idées.

En effet, ces personnes connaissent mieux que les autres la clientèle, ses habitudes, désirs, comportements, ses problèmes et ses plaintes.

Cette source, qui est la plus directe et la plus proche des clients et qui donne des informations toutes "fraîches", doit être encouragée et développée par les banques cantonales (par exemple par un système de récompense¹⁾).

La deuxième manière d'étudier les informations provenant de source interne est l'analyse de celles fournies par le SIM.²⁾ C'est la tâche du département de marketing et des personnes concernées, telles que les product managers.

Les informations provenant de sources externes pour l'innovation sont obtenues :

- par une analyse continuelle des flux de sources diverses, tels les publications, les rapports annuels, les comptes-rendus de la presse spécialisée, les informations sur la concurrence bancaire et parabancaire, sur le public et sur le marché en général. Ceci doit être une des tâches des cadres de la banque, et spécialement du département du marketing;

1) CRAMER, Jörg. op. cit. p. 66.

2) voir chapitre 3.2.3.

- par des études spécifiques élaborées par des instituts spécialisés (études de marché) ou fournies à ses membres par l'Union des banques cantonales.

4.2.3.2.1.2. L'approche active

L'approche active oblige la banque à aller "à la rencontre" des idées. Elle a recours pour cela à des méthodes de créativité.

Cette approche, encore plus systématique (comparée à l'approche passive), permet d'augmenter les chances de réussite du processus de génération de nouvelles idées.

Les méthodes de créativité appliquées avec succès dans différents secteurs ne sont pas encore utilisées (ou très rarement) dans les banques cantonales ou dans d'autres catégories de banques.

La raison de leur non application n'est pas due à la conception même des méthodes. Mais elle tient au fait que les banques cantonales, vu leur nouvelle orientation, ne sont obligées d'innover que depuis peu de temps en matière de services bancaires. Ensuite, l'absence d'études dans le domaine des méthodes de créativité appliquée à la banque¹⁾ n'encourage pas leur utilisation.

1) Dans la littérature en marketing bancaire, nous n'avons rencontré que peu d'auteurs proposant des méthodes de créativité pour la recherche de nouveaux services bancaires :

BUESCHGEN, Hans. Leistungsarten-(Produkt-)Politik der Banken II. Bank und Markt, August 1977, p. 43.

CRAMER, Jörg, op. cit. pp. 66-72.

Néanmoins, nous croyons que les méthodes de créativité permettent aux banques cantonales :

- d'aller au-delà des informations internes et externes propres à l'établissement. Ces informations sont similaires dans toutes les banques et, de ce fait, orientent toutes les banques dans une même direction de recherche;
- de se détacher des informations provenant du passé, informations dont l'extrapolation sert de base à de nouvelles idées de services;
- de trouver leur propre originalité et dynamisme.

Les méthodes de créativité¹⁾ se divisent en méthodes intuitives et méthodes analytiques.

Les méthodes intuitives donnent une large place à l'imagination libre et à la spontanéité. Elles amènent à des idées ou des solutions toutes nouvelles. Dans ces méthodes, la "production" d'idées se fait lors des séances de petits groupes.

Citons le Brainstorming²⁾, qui est la méthode la plus connue et la plus typique. Cette méthode a comme concept la stimulation d'idées entre plusieurs personnes (5-10 personnes) dans des séances de courte durée et avec la participation

1) On trouve un bon aperçu sur les méthodes de créativité chez :
DE SCHIETIERE, Jean-Claude; FURCOTTE, Pierre-Régis. La dynamique de la créativité dans l'entreprise. Paris : Dunod, 1977. pp. 143-160.

2) OSBORN, Alex. L'imagination constructive. Paris : Dunod, 1964.

d'un minimum d'experts. La production d'idées doit se faire d'une manière libre et détendue, sans aucunes contraintes ou critiques mutuelles. L'objectif des séances est de produire un maximum d'idées pour un problème spécifique (par exemple, quels sont les services bancaires pas encore disponibles ?).

Les méthodes analytiques (ou "rationnelles") reposent sur une étude systématique et logique d'un problème.

Un exemple typique de ces méthodes est l'analyse morphologique.¹⁾ Elle comporte deux étapes. Il s'agit dans un premier temps de l'étude et la décomposition des éléments constitutifs des services bancaires actuels et de leurs caractéristiques particulières. Ensuite, la combinaison de ces éléments dans un ordre différent amène à de nouvelles idées pour l'innovation.

En résumé, la stratégie actuelle des banques cantonales devrait être en même temps de développer et d'exploiter les avantages de l'approche passive de recherche et d'appliquer les méthodes de créativité.

D'autre part, ces méthodes nécessitent dans un premier temps, vu l'inexpérience des banques cantonales dans ce domaine, l'aide de conseillers extérieurs ou de spécialistes, qui pourront être formés par l'Union des banques cantonales.

1) ZWICKY, Fritz. Discovery, invention, research through morphological approach. Toronto : Macmillan Company, 1969.

4.2.3.2.2. Le filtrage

Dans l'étape de la recherche, toutes les nouvelles idées doivent être retenues. Si la banque filtre déjà les idées lors de cette étape, cela freine la créativité. Pour cette raison, il faut faire une distinction nette entre les étapes de recherche et de filtrage.

Dans l'étape précédente, la banque avait pour objet de produire des idées. Mais dans cette étape et les prochaines, elle doit tester leur validité et la possibilité de leur réalisation.

Le but du filtrage est d'analyser les idées principalement en ce qui concerne leur compatibilité avec les objectifs généraux de la banque, de la politique de marketing et de services.

L'analyse peut se contenter d'approximations générales et plutôt qualitatives. A ce stade, la banque ne doit pas investir trop d'effort dans des études sophistiquées. Il ne s'agit que d'un tri sommaire des idées.

Les idées qui survivent au filtrage sont ensuite examinées dans la prochaine étape d'une manière plus approfondie et complète.

Pour le filtrage, il convient donc que la banque adopte des instruments standardisés pour simplifier le travail d'évaluation et pour analyser toutes les idées d'une même manière.

Nous proposons deux méthodes permettant le filtrage. De plus, elles peuvent être utilisées dans la prochaine étape du processus de l'innovation pour certains tests.

La première méthode est numérique (chapitre 4.2.3.2.2.1. la matrice d'évaluation) et la deuxième graphique (chapitre 4.2.3.2.2.2.).

4.2.3.2.2.1. La matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation¹⁾ est illustrée par le schéma suivant. Dans cet exemple, elle vérifie si l'idée d'un nouveau service est en général conforme aux objectifs principaux de la banque.²⁾

Cette méthode évalue l'intensité de la contribution du service pour chaque objectif séparément, pour ensuite arriver à un jugement global.

Tableau No 12 La matrice d'évaluation

Objectifs	Pondération (A)	Contribution du service (B)											AxB
		0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
Croissance	0.20							x					0.120
Rentabilité	0.25					x							0.100
Sécurité	0.25									x			0.200
Image	0.15											x	0.150
Responsabilité sociale	<u>0.15</u>									x			<u>0.120</u>
	1.00												0.690

Echelle d'évaluation : 0.00-0.40=mauvais; 0.41-0.75=moyen; 0.76-1.00=bon.

1) RICHMANN, Barry. A Rating Scale for Product Innovation. Business Horizons, Summer 1962.

WITTE présente différentes méthodes d'évaluation, dont une est similaire à la méthode de RICHMANN.

WITTE, Hermann. Au sujet de l'évaluation des services offerts par les caisses d'épargne. Le Monde des Caisses d'Epargne. No 2/1978. pp. 41-43.

2) voir chapitre 2.2.

Cette méthode nécessite d'abord la pondération des objectifs. Malgré les problèmes inhérents à chaque pondération, il faut relever qu'en général la direction de la banque doit se poser la question des relations hiérarchiques entre ses objectifs. C'est le résultat de cette réflexion qui sert de base à cette pondération.

Ensuite, il faut estimer la contribution du futur service pour atteindre chaque objectif.

Vu le caractère subjectif de cette estimation, il est évident que plusieurs matrices doivent être établies par différentes personnes.

La troisième étape consiste à multiplier la valeur des contributions du service, ensuite à établir des sous-totaux et à les additionner pour arriver au total final. Le total des points confronté avec l'échelle d'acceptation détermine l'abandon ou l'acceptation du projet.

Cette échelle ne doit pas être trop stricte, car bien qu'elle aboutisse à un résultat chiffré, ce dernier ne peut pas tenir compte de tous les éléments qui peuvent déterminer le succès d'un service.

4.2.3.2.2.2. La méthode du profil

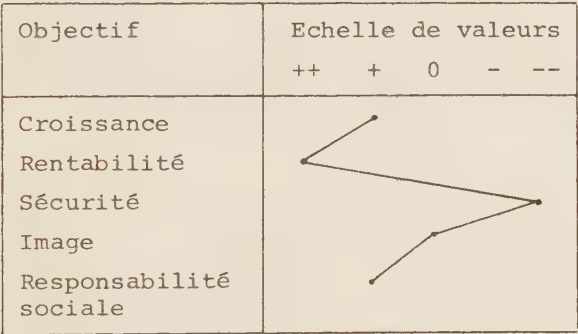
La méthode du profil¹⁾ est une méthode graphique. En effet il est intéressant de voir le profil d'un service et ses caractéristiques particulières, c'est-à-dire les extrêmes.

1) FREUDENMANN, Helmut. Planung neuer Produkte. Stuttgart : C.E. Poeschel Verlag, 1965. p. 151.

Dans la méthode précédente, l'accent est mis sur l'appréciation générale du service. Les extrêmes disparaissent dans les calculs et ne sont plus visibles dans le résultat final.

Un service accepté suite aux résultats satisfaisants de l'évaluation peut avoir obtenu, pour un objectif donné, une appréciation très faible. Cette dernière, occultée dans le résultat final, peut avoir des conséquences graves pour le succès de la commercialisation du service.

Tableau No 13 Analyse du profil d'un nouveau service



Echelle de valeurs de la contribution :
++ = très positive; + = positive; 0 = indifférente; - = négative; -- = très négative.

La méthode du profil est illustrée par un exemple dans le tableau No 13.

Dans cet exemple, on a attribué une valeur à chaque objectif, selon la mesure de la contribution du nouveau service à sa réalisation. Le résultat final montre le profil du nouveau service et en visualise les extrêmes. Ces derniers dénotent dans notre exemple une forte répercussion posi-

ve du service pour la rentabilité de la banque, mais également un grand risque pour sa sécurité.

Cette méthode permet enfin d'introduire, si nécessaire, une pondération des critères.

A notre avis, les méthodes d'évaluation et du profil étant complémentaires, il semble judicieux de les appliquer successivement à chaque nouveau service.

Le travail de filtrage doit être coordonné par le département de marketing. Ce dernier doit demander aux différents départements concernés de remplir ces tableaux qui seront évalués et qui détermineront l'acceptation ou le refus du service.

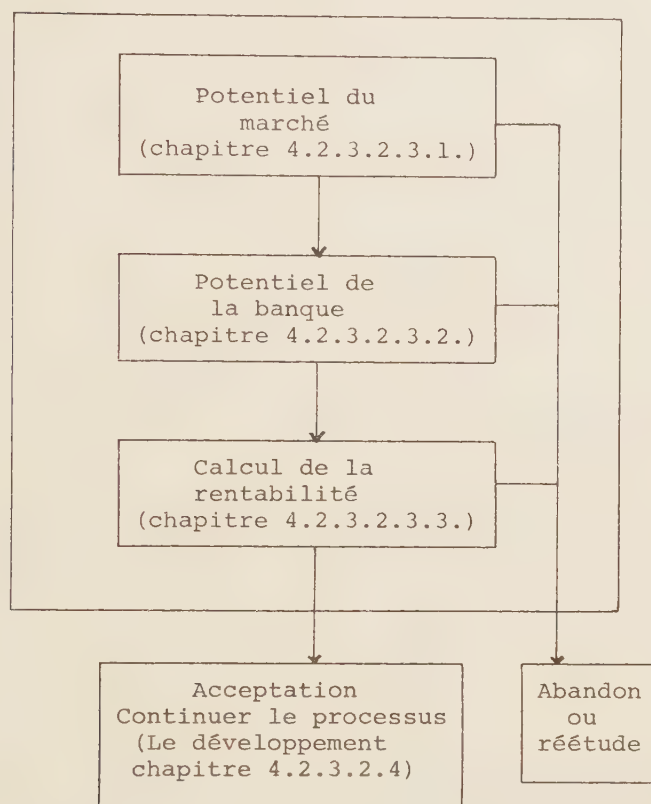
4.2.3.2.3. L'analyse économique

Un petit nombre de projets a pu dépasser le stade du filtrage. Ces projets abordent maintenant l'étape de l'analyse économique. Il faut les examiner d'une manière stricte et formelle, car un service qui passe cette étape décisive va ensuite engager des frais et du temps.

Le but doit être d'essayer de quantifier au maximum les données malgré l'incertitude des événements futurs. Ces données deviennent la base de décision pour la poursuite de l'étude.

L'analyse économique du service se compose de trois éléments représentés ci-dessous.

Schéma No 6 Les éléments de l'analyse économique



Dans un souci d'objectivité, il est préférable que chaque analyse soit faite par plusieurs personnes, sous la direction du département du marketing.

En ce qui concerne les exigences pour l'acceptation d'un nouveau service après chaque analyse, nous pensons qu'il est souhaitable de fixer des critères élevés. Mais la banque peut prévoir de réétudier les services dont l'abandon ne semble pas évident.

4.2.3.2.3.1. Le potentiel du marché

La banque commence l'analyse économique par l'évaluation du potentiel du marché de son service. Ceci correspond à l'optique de marketing de prendre d'abord en considération la demande, avant d'étudier en détail si l'établissement est capable d'y répondre.

Pour l'évaluation du potentiel du marché,¹⁾ il est nécessaire de définir ce dernier, d'isoler les segments intéressés par le nouveau service (voir tableau No 14), et ensuite d'évaluer les particularités de chaque segment séparément (voir tableau No 15).

Voyons le tableau No 14 où nous présentons une liste de critères déterminants.

1) La démarche de O'MEARA pour l'évaluation de nouveaux produits qui est très souvent proposée nous semble trop vague et inadaptée à notre cas.

O'MEARA, John. Selecting Profitable Products. Harvard Business Review. January/February 1961.

Pour l'évaluation du potentiel du marché, nous avons adapté un schéma de PESSEMIER (page 90), d'où est issu le tableau No 14.

En plus, nous avons repris la moitié des critères qui nous semblaient utiles, à notre cas, d'un autre schéma présenté par le même auteur (pages 91-93) pour l'évaluation du potentiel du marché. Après certaines adaptations des termes au cas de la banque, ceci nous donne le tableau No 15.

PESSEMIER, Edgar. La décision du lancement d'un nouveau produit. Paris : Editions Chiron, 1974. pp. 90-93.

Tableau No 14 Définitions des segments et de leurs caractéristiques générales¹⁾

Principaux segments du marché intéressés par le nouveau service	Niveau de prix estimé pour le service	Estimation des "ventes" pour chacune des cinq premières années					Estimation de la durée de vie du service	Estimation de la part de marché du service pour chacune des cinq premières années					Estimation du moment de saturation du segment
		1ère	2ème	3ème	4ème	5ème		1ère	2e	3e	4e	5e	
Nombre de segments	Moyenne pour l'ensemble des segments (s'il y a différenciation du prix)	Total (en Fr.)	Total (en Fr.)	Total (en Fr.)	Total (en Fr.)	Total (en Fr.)	Moyenne pour l'ensemble des segments	Moyenne pour l'ensemble des segments					Moyenne pour l'ensemble des segments

1) voir PESSEMIER, Edgar. op. cit. p. 90.

Suite à la définition des segments (tableau No 14), la banque peut cerner les particularités de chaque segment intéressé par le service, en se posant des questions du type de celles présentées ci-après, sous forme de checkliste. La réponse à chaque question doit être nuancée au moyen d'une appréciation relative comme indiqué dans le tableau suivant.¹⁾

1) Pour cette appréciation, la matrice d'évaluation (avec pondération) est aussi appropriée. Voir chapitre 4.2.3.2.2.1.

Tableau No 15 Checkliste pour évaluer les particularités d'un segment¹⁾

Questions	Réponses
La demande du service repose sur	la nécessité un désir faible
La capacité du service à satisfaire un ou plusieurs besoins est	bien vaguement reconnue
La capacité du service à satisfaire un ou plusieurs besoins est	très grande très faible
La mesure dans laquelle la clientèle peut être attirée par les caractéristiques uniques du service est	très grande très faible
La concurrence peut faire face à ce service particulier avec	une grande difficulté
Le nombre de services concurrents est appelé à	décroître rapidement

1) voir PESSEMIER, Edgar. op. cit. pp. 91-93

Questions	Réponses
Le nombre de clients potentiels du service a tendance à Comparativement aux autres services bancaires utilisés par les clients, le recours à ce service constituera La clientèle tend à s'adresser pour ce type de service à	décroître rapidement croître rapidement une grande part une part faible une des grandes banques une banque cantonale

4.2.3.2.3.2. Le potentiel de la banque

S'il s'avère que le service aura un marché suffisamment grand et promettant un succès commercial, la banque doit évaluer si elle a la capacité d'exploiter ce marché et chacun de ses segments.

Pour évaluer son potentiel, la banque fait des études et des prévisions sur différents éléments qui le définissent. Ces éléments sont :

- a) en premier lieu, sa politique de marketing,
- b) ensuite, les contraintes juridiques,
- c) enfin, les contraintes au niveau de l'organisation.

a) Pour évaluer la politique de marketing, nous proposons d'examiner chaque politique du mix¹⁾ séparément et en détail. Le tableau suivant montre la procédure à suivre pour toutes ces politiques.

Le résultat de cette étude doit amener la banque à constater :

- si sa politique actuelle de marketing est appropriée à la commercialisation du nouveau service,
- et si tel n'est pas le cas, quels sont les changements nécessaires à effectuer,
- et si ces changements sont favorables et souhaitables pour la banque.

1) voir chapitre 2.4.2.

Tableau No 16 Analyse de la politique de marketing en
fonction des exigences du nouveau service

1. Pour offrir le nouveau service, est-ce que la banque, en ce qui concerne sa politique de services :

- 1.1. ☐ peut maintenir sa politique actuelle
- ☐ doit modifier sa politique actuelle
- ☐ doit adopter une politique toute nouvelle

- Quelles seront les conséquences et les implications pour la banque ? (positives ou négatives)

.....

- Quelles seront les réactions probables de la concurrence ?

.....

- 1.2. ☐ peut profiter d'une synergie
- ☐ ne peut pas profiter d'une synergie
- ☐ doit s'attendre à une synergie négative

- Quelles en seront les conséquences et les implications pour la banque ? (positives ou négatives)

.....

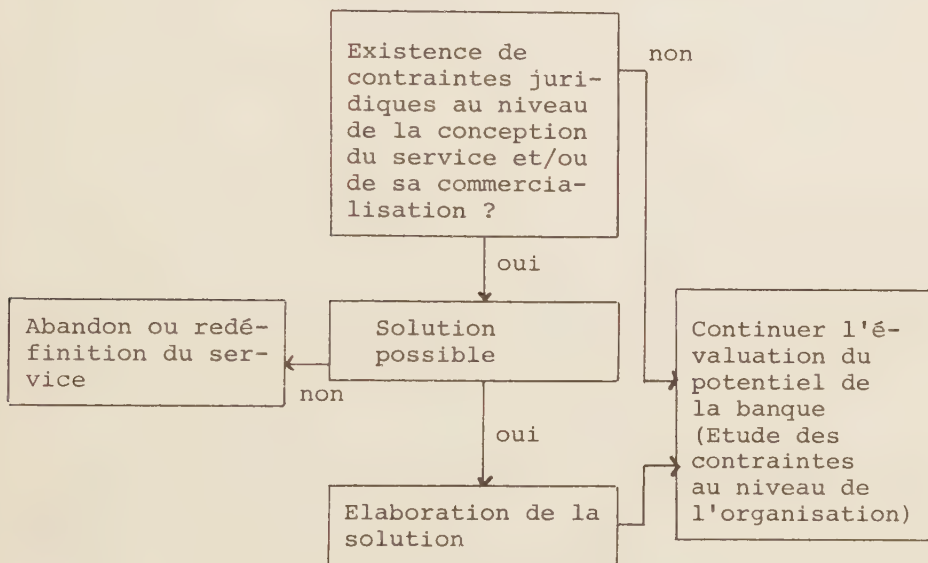
2. Pour offrir le nouveau service, est-ce que la banque, en ce qui concerne sa politique de prix :

- 2.1. ☐ peut maintenir sa politique actuelle
- ☐ doit modifier sa politique actuelle
- ☐ doit adopter une politique toute nouvelle

- b) Des contraintes juridiques¹⁾ peuvent retarder ou même empêcher la banque d'exploiter son marché. Celles-ci peuvent provenir soit de la conception même du service, soit de problèmes liés à sa commercialisation.

Le schéma suivant montre le chemin conceptuel à suivre par la banque.

Schéma No 7 Etude des contraintes juridiques



- c) Les contraintes dans le domaine de l'organisation pour l'exploitation du nouveau service se situent principalement à trois niveaux :

1) voir chapitre 1.1.3.

- au niveau humain, on retiendra l'insuffisance de l'effectif du personnel, son manque de qualification;
- au niveau de l'équipement technique, l'inadaptation de l'équipement actuel (par exemple, les programmes informatiques), le manque d'équipement approprié;
- au niveau des locaux, l'insuffisance du nombre des agences, l'inadaptation des locaux actuels.

Un schéma analogue au précédent (No 6) peut être utilisé comme modèle pour traiter les problèmes susmentionnés.

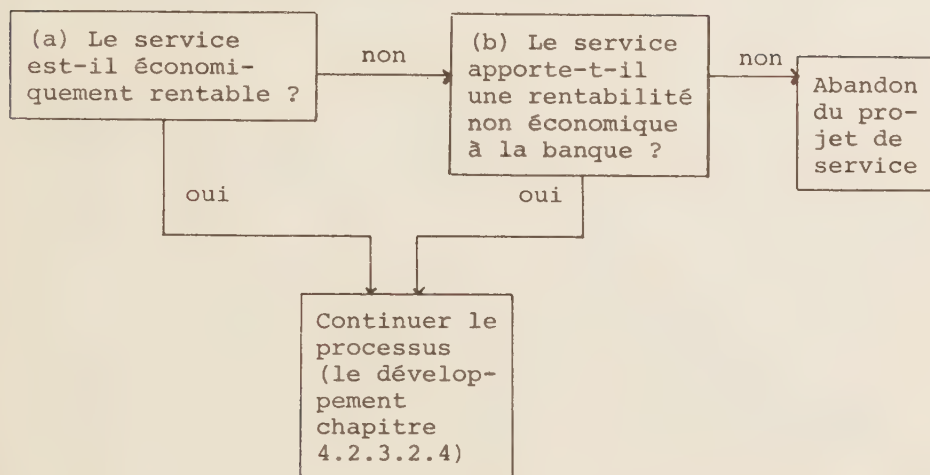
4.2.3.2.3.3. Le calcul de la rentabilité

Dans les étapes précédentes, la banque a essayé de définir le potentiel du marché pour son nouveau service, ainsi que sa capacité à offrir ce service.

Il s'agit maintenant de déterminer si le nouveau service sera rentable. Nous distinguons la rentabilité économique et la rentabilité non économique du service.

Le schéma suivant montre les étapes pour étudier la rentabilité.

Schéma No 8 Etude de la rentabilité



- a) D'abord, il s'agit de savoir si le nouveau service sera économiquement rentable. Pour cela, il faut étudier le chiffre d'affaires espéré et les coûts afférents.

Le calcul de la rentabilité va amener la banque à déterminer le point mort, c'est-à-dire lorsque les recettes correspondent aux charges du nouveau service. Le point mort (ou seuil de rentabilité) montre à partir de quel chiffre d'affaires le service devient financièrement intéressant pour la banque.

Mais avant de faire ces calculs, il faut cerner le nouveau service en question, car on peut en recenser différents types.

- Service nécessitant la création ou la mise en place d'une nouvelle structure ou d'un nouveau département. C'est le cas où la banque se lance dans une activité

complètement nouvelle (par exemple, une banque cantonale qui veut se lancer dans la gestion de fortune et qui ne peut pas profiter de ses structures actuelles).

- Service pouvant s'intégrer facilement dans la structure actuelle et dans un département existant. C'est le cas où la banque peut ajouter un nouveau service à une gamme existante (par exemple, la création d'un nouveau type de carnet d'épargne avec certaines particularités au niveau du taux, des conditions et du public-cible choisi).
- Enfin, service qui se situe entre les deux cas extrêmes mentionnés ci-dessus.

Dans le premier type, le service nécessite la mise en place d'un nouveau département et d'une nouvelle structure, c'est-à-dire indépendamment de ce qui existe dans la banque. De ce fait, la détection des frais généraux et leur répartition devient possible, les éléments pouvant être isolés, du fait même de leur nouveauté.

Pour ces raisons, on peut calculer le coût complet du nouveau service, ce qui n'est pas le cas pour les autres types. Et pour les mêmes raisons, on peut aussi calculer le point-mort du service.

Ce cas est très rare dans les banques; en effet les services sont presque toujours interdépendants et, de ce fait, peuvent bénéficier de la même infrastructure.

Les deux autres types sont les plus fréquents. Le nouveau service faisant appel à l'infrastructure existante, il apparaît difficile d'isoler les frais généraux imputables à ce nouveau service de ceux imputables aux services existants.

C'est pourquoi, faute de pouvoir cerner les frais généraux, on calcule pour ce nouveau service un prix de revient en coût direct.

En ce qui concerne le point mort, le seul calcul possible est celui d'un point mort non pas au niveau du nouveau service seul, mais bien au niveau de la banque tout entière.

De ce calcul, on peut déduire si ce service peut être considéré comme rentable ou non pour l'établissement; il sera rentable et donc mis en oeuvre par la banque s'il apporte une contribution supplémentaire à la couverture des frais généraux.

Le résultat fourni par une des deux méthodes de calcul - choisies selon la "nouveauté" du service - va déterminer selon le schéma No 7 l'acceptation ou la continuation de l'étude (rentabilité non-économique).

- b) La rentabilité non-économique (ou indirecte) exprime le fait qu'un service "non rentable" peut apporter certains avantages pour l'ensemble de la banque.

Différentes raisons rendent son introduction nécessaire :

- la concurrence offre un service similaire, la vocation universelle de la banque cantonale l'oblige à l'offrir à son tour;
- le service permet le cross-selling et sert d'appel;

- le service est favorable pour l'image de la banque;
- le service doit être offert, au vu du statut de banque cantonale.

Si, pour une de ces raisons, la banque se voit obligée d'offrir le service, elle doit essayer de minimiser les pertes économiques qui en découlent.

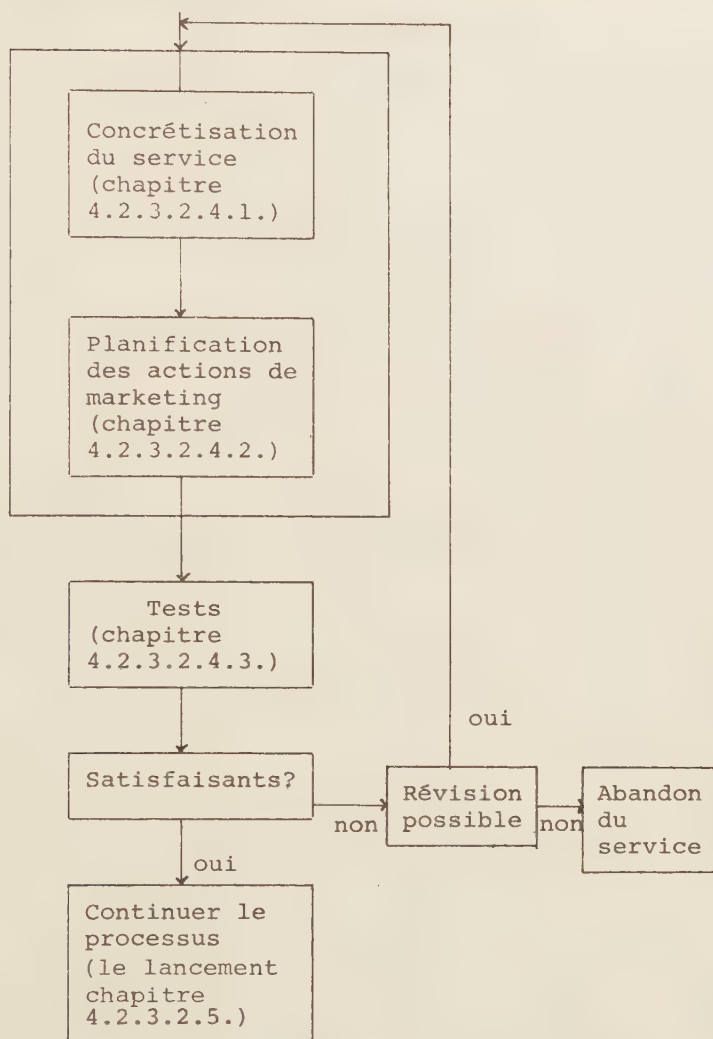
4.2.3.2.4. Le développement

Cette étape consiste à développer le projet du nouveau service bancaire, qui a été analysé dans les étapes précédentes, et à aboutir à un service prêt pour la commercialisation.

Dans un premier temps, le nouveau service doit être concrétisé et bien défini, ce qui permettra ensuite de préciser le plan de marketing à adopter. Dans un deuxième temps, il faut tester le service et le plan de marketing, avant de décider la commercialisation définitive.

Les trois phases de cette étape sont présentées schématiquement ci-après :

Schéma No 9 Les éléments de l'étape de développement



4.2.3.2.4.1. La concrétisation du nouveau service

En se fondant sur les informations et les conclusions des étapes précédentes et surtout de l'analyse économique, la banque doit délimiter son service, en donnant une définition précise des éléments suivants¹⁾ :

- les caractéristiques du service : par exemple retrait mensuel;
- le prix : par exemple intérêt, commission, frais divers;
- les prestations afférentes au service bancaire : par exemple décompte mensuel;
- le nom : par exemple indiquer l'utilisation du service, y inclure le nom même de la banque;
- la présentation : par exemple carte, carnet;
- la place dans la gamme : par exemple un service "leader".

La définition exacte de ces éléments est indispensable, car seul un service bancaire bien cerné peut donner une base pour l'élaboration d'un plan de marketing complet nécessaire à son lancement.

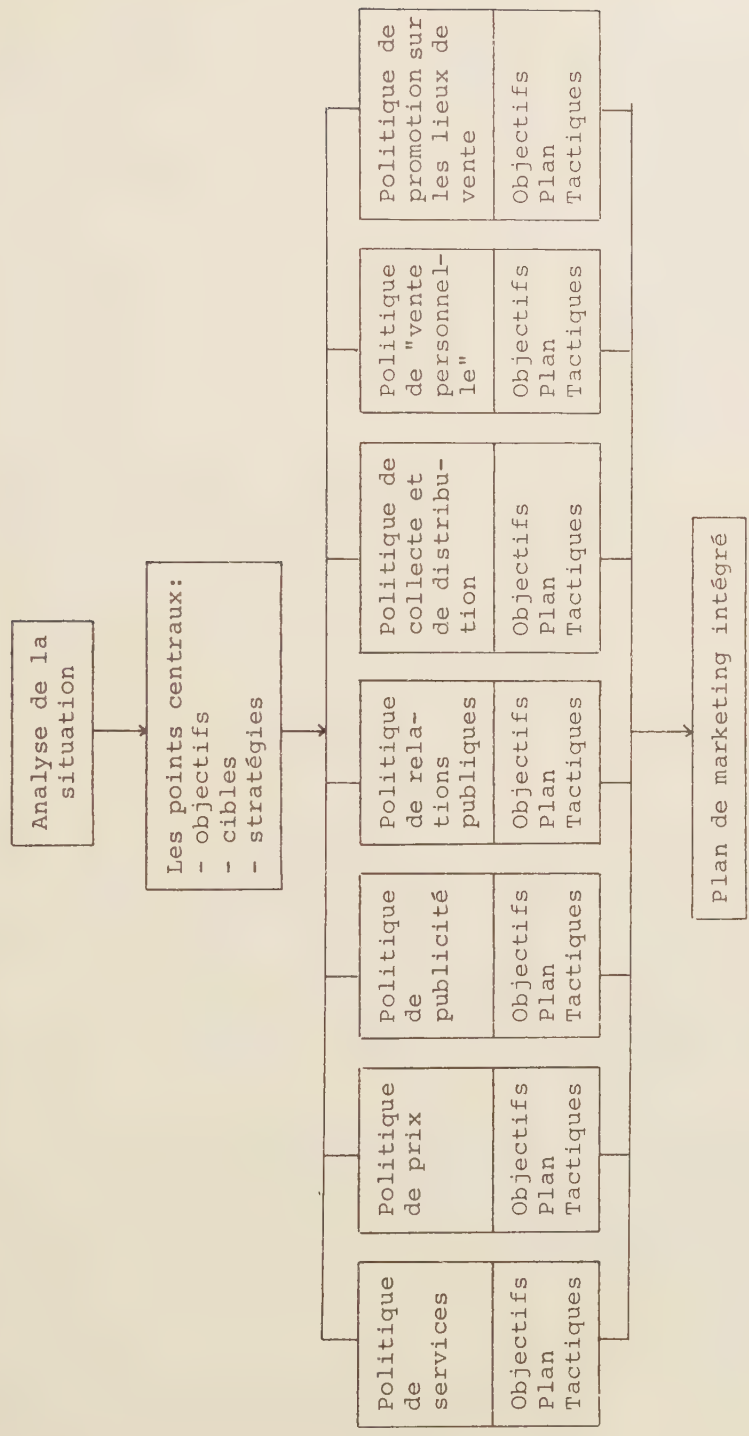
4.2.3.2.4.2. La planification des actions de marketing

La préparation du lancement d'un nouveau service exige de la banque la planification des actions de marketing.²⁾ Par là, elle peut fixer clairement les objectifs et coordonner d'une manière systématique les actions à entreprendre. Elle peut ensuite contrôler le succès du service lors de sa commercialisation et procéder aux réajustements nécessaires.

Les éléments-clés d'une telle planification sont présentés ci-après.

1) BELLANGER, Raoul. op. cit. p. 122.

2) BERRY, Leonard; DONNELLY, James. op. cit. pp. 231-238.



1) Nous avons repris ce schéma de BERRY et DONNELLY, en y apportant quelques modifications au niveau des politiques du marketing mix et en supprimant le feedback de contrôle à ce stade. Ce contrôle se fait dans notre cas dans des étapes ultérieures (2.4.2.3.2.4.3. et 4.2.3.2.5.3.).

L'analyse de la situation se fonde sur des éléments étudiés lors des étapes précédentes du processus de l'innovation. Dans cette analyse, la banque doit tirer des conclusions, pour l'élaboration de son plan de marketing, des éléments suivants :

- le service même, avec toutes les précisions apportées lors de sa concrétisation,
- le potentiel du marché,¹⁾
- le potentiel de l'établissement.²⁾

Cette analyse conduit à la définition des points centraux du plan, soit les objectifs, la cible et les stratégies.

Les objectifs que la banque fixe pour son nouveau service sont :

- un niveau de ventes à réaliser,
- une part de marché à atteindre,
- un nombre de nouveaux clients à acquérir
 - . clients absolument nouveaux pour l'établissement,
 - . clients nouveaux pour ce service.

Le choix de la cible s'effectue sur la base du potentiel du marché étudié précédemment.

La banque précise le segment ou les segments qu'elle veut attaquer. Chaque segment doit être assez grand, avoir une potentialité de croissance et garantir une rentabilité.

1) voir chapitre 4.2.3.2.3.1.

2) voir chapitre 4.2.3.2.3.2.

Finalement, la banque définit la stratégie à suivre pour ce nouveau service. Deux éléments la déterminent principalement.

- a) La banque peut offrir son service à un segment ou plusieurs segments du marché. Dans le premier cas, la banque peut se contenter d'une approche unique, c'est-à-dire adopter une seule action de marketing. Le deuxième cas, quant à lui, exige des approches différenciées, c'est-à-dire des actions propres à chaque segment.
- b) Si la nouvelle prestation oriente la banque vers le développement des services ou une diversification, chaque choix détermine une autre approche.

Le tableau suivant montre, entre autres, cette alternative pour un nouveau service.

Tableau No 17 "Composantes du vecteur de croissance"¹⁾

Services Clients \	Actuels	Nouveaux
Actuels	1. <u>Pénétration du marché</u> Améliorer la position concurrentielle de la banque avec ses services actuels sur les marchés actuels	3. <u>Développement des services</u> Développer de nouveaux services pour les clients actuels
Nouveaux	2. <u>Extension du marché</u> Trouver de nouveaux clients pour les services actuels	4. <u>Diversification</u> Développer de nouveaux services pour des nouveaux clients

1) ANSOFF, Igor. Stratégie du développement de l'entreprise. Puteaux : Editions Hommes et Techniques, 1968. p. 84.
BERRY, Leonard; DONNELLY, James. op. cit. p. 236.

Dans le cas du développement des services (case 3), il faut principalement informer les clients actuels de la banque de l'utilité du nouveau service.

Dans le cas de la diversification (case 4), il s'agit, dans un premier temps, d'attirer des personnes, non-clients de la banque, vers ce service. Il peut s'agir ensuite de leur faire utiliser les autres services de la banque.

Après avoir défini les objectifs, la cible et les stratégies, la banque définit sur cette base la contribution de chacune de ses politiques de marketing¹⁾ au lancement du service en question. Selon le schéma No 15, la banque précise pour chaque politique les objectifs particuliers, le plan et les tactiques à suivre.

Le dosage de ces politiques, qui sont indépendantes, doit être harmonisé et doit amener la banque à un marketing mix optimal.

Le résultat final du processus est un plan de marketing intégré présentant les actions précises pour le lancement du nouveau service.

4.2.3.2.4.3. Les tests

C'est maintenant le moment de tester le nouveau service. Le service et le plan de marketing sont déjà concrétisés. En outre, la banque n'a pas encore dû effectuer des dépenses et investissements importants, ni prendre d'engagement envers les clients.

1) voir chapitre 2.4.2.

La raison principale d'un test est que la banque a besoin de connaître la réaction du marché, c'est-à-dire d'avoir un feed back, avant de commercialiser le nouveau service.

La banque, dans la première étape du processus de l'innovation (la recherche), a recueilli des idées venant du marché pour des nouveaux services. Elle a essayé de trouver des services correspondant aux besoins et problèmes des clients.

Mais le reste du processus (étapes 2 à 4) s'est déroulé ensuite au sein de la banque. Ce test lui permet maintenant de sortir du processus interne pour connaître l'avis des clients potentiels.

Le résultat du test va amener la banque à commercialiser, à modifier ou à abandonner le service, et le plan de marketing.

La banque vérifie dans un tel test :

- le potentiel de ventes pour la cible choisie,
- la perception, l'acceptation et l'utilisation du service par les clients potentiels,
- l'efficacité de son plan de marketing.

Le test d'un nouveau service bancaire doit tenir compte de deux particularités :

- la nature immatérielle du service ne permet pas de fabriquer un prototype physique et le tester;
- l'effet de surprise est indispensable pour son lancement. La concurrence réagit rapidement à chaque innovation. De ce fait, un test sur le terrain n'est pas envisageable pour la banque cantonale.

Pour effectuer ces tests, la banque doit charger un institut spécialisé utilisant des méthodes appropriées qui sont des études de motivation (des tests en "laboratoire").

Ces tests sont de nature qualitative et se fondent sur des méthodes psychologiques. A l'aide des interviews en profondeur d'un nombre restreint de personnes, on peut dégager les réponses aux questions posées.

4.2.3.2.5. Le lancement

Nous divisons cette dernière étape du processus de l'innovation en trois phases :

- la préparation du lancement (chapitre 4.2.3.2.5.1.),
- la campagne de lancement (chapitre 4.2.3.2.5.2.),
- le contrôle de la campagne de lancement (chapitre 4.2.3.2.5.3.).

4.2.3.2.5.1. La préparation du lancement

Le lancement exige un travail préliminaire pour que le nouveau service devienne un succès commercial.

Ce travail se concentre sur les trois éléments suivants, qui doivent être bien élaborés et synchronisés pour le lancement:

- a) la prévision des moyens nécessaires à l'application du plan de marketing,
- b) la préparation de la structure interne de la banque,
- c) l'élaboration d'un système de contrôle des résultats.

- a) La prévision des moyens nécessaires pour appliquer le plan de marketing se fonde sur la forme définitive de ce dernier élaboré lors de l'étape précédente.

Vu l'expérience encore modeste des banques cantonales, le plan de marketing a été élaboré avec l'aide des conseillers externes. Dans ce cas, il s'avère utile que la préparation de la mise en action se fasse aussi avec leur collaboration.

Il s'agit de prendre des dispositions à l'intérieur (voir point b : préparation de la structure interne de la banque) et à l'extérieur de la banque.

Les dispositions à l'extérieur sont, par exemple : prendre contact avec des agences spécialisées pour organiser et planifier la campagne promotionnelle (série d'annonces, affiches, conférence de presse), demander le soutien de l'Union des banques cantonales, organiser des actions communes avec les banques cantonales de la région.

- b) Il s'agit de tout mettre en oeuvre pour que le lancement et le nouveau service s'intègrent harmonieusement et sans provoquer de tension dans la structure interne de la banque.

Avant de commencer la préparation de sa structure, il faut déterminer si la banque elle-même, dans sa structure actuelle et avec ses moyens existants, peut commercialiser ce service, ou si cette commercialisation nécessite la collaboration d'autres instituts bancaires ou même l'ensemble des banques cantonales.

Un exemple du premier cas fut, en son temps, l'introduction des comptes salaires dans les banques cantonales.

Par contre, un exemple pour le deuxième cas est PREVISTA (Fondation de placement pour les institutions de prévoyance en faveur du personnel). Ce nouveau service a même conduit à la création d'une fondation au niveau des banques cantonales.

Selon le cas, il faut une action différente de la part de la banque.

En général, on peut constater que l'innovation en matière de services dans les banques cantonales est du premier type et n'exige en conséquence qu'une préparation relativement simple.

Cette préparation demande des démarches au niveau matériel et humain.

Au niveau matériel, il faut assurer un soutien maximal pour la "production" et la vente du service, tel que :

- des locaux appropriés, par exemple des guichets, des locaux pour la réception des clients, des locaux pour le travail administratif;
- l'équipement adéquat, par exemple des programmes informatiques, des machines de calcul;
- du matériel pour le personnel de vente au siège et dans les agences, par exemple des formules, des imprimés, des argumentaires.

Au niveau humain, il s'agit en premier lieu de choisir le personnel pour la promotion et la vente du service. Selon la complexité de ce dernier, la banque doit engager du personnel spécialisé ou donner une formation supplémentaire à son personnel existant.

Dans les étapes précédentes du processus d'innovation, seuls quelques départements étaient concernés. Mais maintenant, la banque doit aussi informer tous ses collaborateurs; car ceux-

ci vont être amenés à donner des renseignements sur le service et favoriser ainsi le cross-selling.

Aussi s'agit-il de définir les tâches de chacun (personnes ou départements) pour la promotion et la vente du service.

Il faut enfin prendre des mesures au niveau du personnel afin que des informations sur le service ne sortent pas de la banque avant le lancement.

- c) Lors de la préparation du lancement, la banque doit mettre aussi en place un système cybernétique simple.¹⁾ Celui-ci contrôlera les résultats lors du lancement du service et donnera un feedback d'information qui déclenchera, si nécessaire, un processus de rectification.

Pour pouvoir maîtriser le plan, il est indispensable d'avoir un tel système.

En effet, le lancement d'un nouveau service est un moment critique pour une banque. Cette dernière doit rapidement conquérir une part du marché et créer une certaine image de son service avant la contre-attaque de la concurrence. Elle est de plus souvent confrontée à des événements imprévus dans son plan d'action.

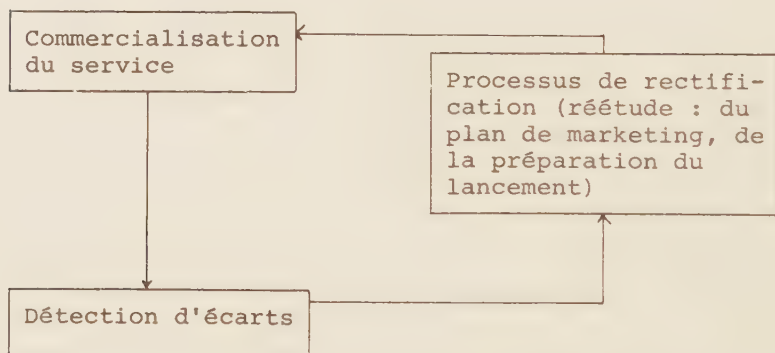
Il faut donc que la banque puisse mettre en oeuvre des actions correctives si le lancement ne se déroule pas comme prévu.

1) KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril. Les principes du management. Verviers : Gérard et Co., 1973. pp. 609-610.

Pendant le lancement, le SIM doit fournir constamment des informations sur l'état du service. En cas d'écarts (positifs ou négatifs) avec le plan, le système déclenche un processus correctif. Celui-ci amène ensuite une révision du plan de marketing ou de certains de ses éléments.

Ce processus est décrit ci-dessous.

Schéma No 11 Le système cybernétique de contrôle



4.2.3.2.5.2. La campagne de lancement

Avec la campagne de lancement, le nouveau service bancaire entame son existence économique (lancement, croissance, maturité, déclin ou rajeunissement).

Le lancement du nouveau service dépend d'une part d'une campagne promotionnelle intensive et planifiée, fondée sur le plan de marketing, et d'autre part du degré de préparation au sein de la banque.

La banque cantonale doit essayer de créer un effet de surprise lors du lancement de son service, pour éviter une réaction rapide (imitation, par exemple) de la part de la concurrence.

L'objectif de cette phase est donc :

- de faire connaître rapidement au public son service en montrant qu'il correspond à un besoin,
- de lui créer une image favorable,
- d'arriver rapidement en position de force à "la phase de croissance", avec une part de marché acquise; ceci avant une contre-attaque de la concurrence.

Dans la phase de lancement, l'accent est mis sur la campagne promotionnelle avec l'objectif d'attirer les clients actuels de la banque et de nouveaux clients vers ce service.

La campagne promotionnelle se base sur quatre politiques du marketing mix bancaire : la politique de publicité, de relations publiques, de "vente personnelle" et de promotion sur les lieux de vente.

Ces politiques sont caractérisées par certaines particularités en ce qui concerne leur application par les banques cantonales.¹⁾

1) voir chapitre 2.4.2. Nous y avons exposé les politiques du marketing mix dans le cas des banques cantonales.

La campagne promotionnelle peut prendre deux orientations.

Dans le cas d'une innovation autonome,¹⁾ à cause de la nouveauté absolue du service, la banque doit insister sur le besoin latent auquel ce service répond.

Par contre, dans l'innovation imitative,²⁾ du fait de la nouveauté relative, la banque doit souligner que si elle satisfait un besoin déjà existant, son service se distingue de ceux offerts par les autres établissements.

En conclusion, il faut noter que les banques cantonales ont certains avantages vis-à-vis des grandes banques, en ce qui concerne leur campagne promotionnelle.

Les banques cantonales peuvent plus facilement toucher leur public, grâce à un marché limité au canton et à une bonne implantation. Elles sont aussi moins dépendantes des disparités régionales, linguistiques et culturelles du pays.

4.2.3.2.5.3. Le contrôle de la campagne de lancement

Parallèlement à la campagne promotionnelle, la banque doit entreprendre des contrôles pour mesurer le succès du nouveau service. La démarche de contrôle est celle présentée dans le schéma No 10.

Le contrôle a pour objet d'aider la banque à bien diriger le développement du service et à augmenter ses chances de réussite.

2) et 3) voir chapitre 4.2.3.1.

Jusqu'à maintenant, la banque s'est fondée sur des hypothèses et des prévisions qui étaient ensuite testées. Mais lors du lancement, la réalité peut se révéler différente et mettre en jeu de nouveaux facteurs imprévus.

Nous avons constaté qu'il existe, pendant le lancement, des problèmes de deux natures différentes.

Premièrement, une grande partie des difficultés proviennent d'un manque de rigueur dans l'observation du processus de l'innovation. On citera entre autres¹⁾ :

- les objectifs et les cibles sont trop vagues et mal définis;
- la campagne de lancement est inappropriée (par exemple, la banque ne veut pas s'engager dans des frais et se contente de petites actions ponctuelles. La campagne est trop générale et ne vise pas des segments cibles précis);
- le personnel de la banque n'est pas assez informé, motivé ou convaincu par le nouveau service;
- la banque est trop impatiente. Elle ne prévoit pas le temps nécessaire pour le changement et l'adaptation du client au nouveau service;
- la banque lance un service auquel elle ne croit pas entièrement. Elle organise une campagne en faisant un demi-effort avec l'idée de retirer le service s'il ne se vend pas;

1) Les deux auteurs suivants ont abouti à des conclusions similaires aux nôtres :

BERRY, Leonard; HENSEL, James, op. cit.

CRAMER, Jörg. op. cit. pp. 165-166.

- l'idée du service ne correspond pas à un besoin du marché, mais c'est le projet d'une personne influente dans la banque. Les autres n'osent pas en montrer l'inutilité;
- la coordination des actions durant le lancement est insuffisante.

Deuxièmement, des problèmes peuvent surgir lors du lancement, bien que la banque ait observé strictement le processus d'innovation. Les raisons en sont des changements imprévus survenus sur le marché ou dans la banque.

Dans un cas, les objectifs et les cibles choisis sont corrects et réalistes, mais le plan de marketing qui les traduit en actions n'est plus approprié.

Dans un autre cas, les objectifs et les cibles sont inadaptés. Leur redéfinition va entraîner la révision du plan de marketing.

4.2.3.3. Conclusion

Nos contacts avec des banques cantonales nous ont permis de constater que, dans le cas le plus favorable, il faut compter environ six mois entre le moment où naît l'idée d'un nouveau service et celui où la banque le lance.

En fait, il ressort que la durée du processus dépend de la "nouveau-té" du service, de l'expérience préalable de l'établissement en matière d'innovation et surtout de la persévérance de la direction.

La poursuite rigoureuse des cinq étapes que nous avons exposées vise à augmenter les chances de détection d'idées originales et les chances de réussite de nouveaux services. Mais elle aura également un effet positif sur la durée du processus.

Pour en garantir le bon déroulement, il faut bien préciser qui, dans la banque, y est impliqué.

Cette question semble être purement technique. Mais si les responsabilités ne sont pas clairement définies à l'avance, le processus peut rester bloqué à une étape ou se dérouler d'une manière désorganisée.

En ce qui concerne la responsabilité de coordination du processus, il nous semble que cette tâche incombe clairement au service ou au responsable de marketing. Si une telle fonction n'existe pas dans la banque, il faut créer une commission permanente pour s'occuper de la coordination.

Le service de marketing (en tant que coordinateur) doit faire intervenir à chaque étape différents "partenaires", qui s'occupent de questions spécifiques.

Les partenaires principaux sont :

- la Direction,
- le département directement concerné,
- tous les départements et agences,
- le service de marketing (lui-même pour certaines questions),
- le service financier,
- le service informatique,
- le service juridique,
- le service du personnel.

Le fait que les banques cantonales ne soient pas, en général, de grande taille facilite la coordination du processus d'innovation et la communication avec les différents partenaires. Il devrait en découler des décisions rapides et précises.

Mais les banques cantonales ont peu d'expérience en matière d'innovation. Pour mettre fin à cette carence, mais aussi pour augmenter l'objectivité des études, il s'avère utile de demander l'aide de conseillers extérieurs. Cette intervention peut être permanente ou ponctuelle, ne concernant alors que certains travaux.

Dans le schéma suivant, nous avons essayé de déterminer quels sont les partenaires concernés par chaque étape du processus.

Ce modèle est général, il peut être nuancé pour chaque cas de nouveau service.

En outre, le schéma en question représente la synthèse des principaux travaux à effectuer lors de chaque étape du processus, ainsi que les principales décisions à prendre.

Schéma No 12 Le processus d'innovation en matière de services bancaires

Les étapes
du
processus

Principaux
travaux à
effectuer

Décision
centrale
à prendre

RECHERCHE

Recherche de services bancaires pour la satisfaction de nouveaux ou d'actuels besoins des clients (ou non clients)

La recherche est-elle fructueuse ?

NON

FILTRAGE

Filtrage des services proposés en étudiant leur compatibilité avec les objectifs de la banque, du marketing, et de la politique de services

Le service est-il compatible avec les objectifs ?

NON

ANALYSE
ECONOMIQUE

Analyse du marché et du potentiel de la banque pour l'exploiter; étude de la rentabilité

L'analyse est-elle satisfaisante ?

NON

DEVELOPPEMENT

Concrétisation du service; élaboration en fonction du service définitif d'un plan de marketing; tests

Le service appuyé par le plan est-il commercialisable ?

NON

LANCEMENT

Préparation du lancement; campagne de lancement; contrôle continu et actions correctives

Est-ce que le service est un succès ?

→ FIN DU PROCESSUS

Développement du service

Maintien, modification ou élimination du service

NON

A B A N D O N

Partenaires concernés :

Direction	x		x	x	x
Département directement concerné		x	x	x	x
Tous les dépts et agences	x				x
Serv. marketing	x	x	x	x	x
Serv. financier			x	x	
Serv. informatique				x	x
Serv. juridique				x	
Serv. du personnel				x	
Conseillers extérieurs	(x)		x	x	x

4.2.4. Les services actuels

Comme il a été dit précédemment,¹⁾ le deuxième domaine de la politique de services couvre les services actuels de la banque.

Examinons d'abord la nature du contrôle de ceux-ci, puis les actions à entreprendre.

4.2.4.1. Le contrôle des services

Pour comprendre la nature du contrôle des services, nous montrerons son importance, les éléments de base, ses critères, son fonctionnement et enfin son résultat final.²⁾

4.2.4.1.1. La nécessité du contrôle

Le contrôle des services actuels est important, en tant qu'instrument d'une bonne gestion des banques cantonales. Il est particulièrement indispensable dans la situation actuelle de réorientation de leur politique.

Ceci s'explique par différentes raisons :

- Du fait des changements constants, les banques doivent pouvoir connaître rapidement la situation réelle de leurs services sur les marchés. Elles doivent pouvoir en cerner les faiblesses, y remédier et redéfinir leurs actions. Bref, elles doivent prendre l'initiative au lieu de réagir à des événements passés et aux actions de la concurrence.

1) voir chapitre 4.2.2.

2) Actuellement, le PIMS (Profit Impact of Market Strategies) en est encore au stade de l'expérimentation et de développement dans le domaine des produits industriels. Cet outil pourra devenir intéressant pour l'évaluation de la banque et de ses services. Mais un jugement définitif le concernant n'est pas encore possible.
NEUBAUER, Franz-Friedrich. PIMS-Un nouvel instrument de planification stratégique. Le Monde des Caisses d'Epargne. No 1/1979.

Des changements à différents niveaux nécessitent un contrôle strict des services : les habitudes et les besoins des clients évoluent (par exemple, plus de voyages touristiques), la compétition bancaire s'intensifie (par exemple, l'avance des grandes banques dans les affaires hypothécaires), la concurrence des instituts parabancaires s'accroît (par exemple, le carnet de chèques offert par les P.T.T.) et la législation se modifie (par exemple, la loi sur le crédit de consommation).

Mais il existe aussi une évolution au niveau même du service bancaire, c'est-à-dire un vieillissement. Selon la théorie du cycle de vie des services¹⁾, un service passe par différents stades de développement. Seul un contrôle rigoureux peut permettre une connaissance objective de la situation et une prise de décision rapide et judicieuse pour la promotion des services à chaque stade de leur vie.

- Vu les frais croissants et la diminution des marges bénéficiaires, les banques cantonales sont confrontées actuellement à des problèmes de rentabilité. Grâce à un contrôle strict, elles peuvent détecter et localiser, parmi les causes de ces problèmes, celles qui sont liées aux services mêmes.
- De par leur devenir universel, les banques cantonales ne sont déjà plus actuellement des établissements "monoservices". Elles offrent déjà plus de prestations qu'avant et leur contrôle est indispensable pour pouvoir suivre et diriger leurs développements.

1) BERRY, Leonard; DONNELLY, James. op. cit. pp. 104-108.
BADOC, Michel. op. cit. pp. 145-147.

Une telle surveillance du développement des services est nécessaire pour compléter objectivement leur gamme, l'équilibrer et la rendre universelle.

- Enfin, un contrôle est aussi important pour les services nouveaux car, malgré des études préalables et un bon lancement, la banque ne peut pas les laisser se développer au hasard.

4.2.4.1.2. Le plan de services comme base du contrôle

Pour pouvoir contrôler les services, il faut une base de travail régulière, solide et acceptée par toute la banque.

A notre avis, cette base doit être un plan de développement comportant des objectifs fixés pour les services de la banque,¹⁾ que nous appelons "plan de services".

Le contrôle des objectifs de ce plan, à intervalles réguliers, permet à la banque de comparer les objectifs avec la réalité, d'évaluer les écarts éventuels, de constater le succès ou l'échec des services et ainsi de tirer des conclusions quant à la politique à suivre.

Nous examinerons d'abord les objectifs contenus dans le plan de services. Nous situerons ensuite ce dernier par rapport aux autres plans de marketing, puis nous en détaillerons les principales caractéristiques.

1) voir chapitre 2.4.1.

4.2.4.1.2.1. Les objectifs dans un plan de services

Les objectifs à fixer dans le plan de services doivent être précis et mesurables. Cela nécessite un travail important car une banque universelle offre plus de quarante services,¹⁾ dont il faut fixer pour chacun des objectifs.

Les objectifs du plan de services doivent être forcément orientés vers la "vente", et l'importance de l'utilisation du service révèle à la fois l'opinion du consommateur et l'existence d'un besoin chez le dernier.

Les autres plans partiels de marketing²⁾ sont orientés vers la recherche des actions aptes à soutenir la réalisation de cet objectif de vente.

Actuellement, dans le cas de la banque cantonale, le plan de services peut se permettre de fixer des objectifs annuels globaux pour chaque service, sans découper le marché de chaque service selon les utilisateurs (par exemple, le grand public, la clientèle étrangère, les PME).

Une segmentation serait à la fois laborieuse et trop complexe. Elle ne se justifie pas du fait de la taille de la majorité des banques cantonales, et surtout parce qu'à chaque service correspond souvent un utilisateur évident : par exemple, les crédits documentaires sont destinés à la clientèle commerciale, le crédit à la consommation au grand public.

1) LINDENMANN, Heinrich. op. cit. pp. 19-20.

2) voir schéma No 13 .

Dans son plan de services, la banque cantonale doit fixer des objectifs quantitatifs pour chacun des services, et cela à trois niveaux :

- le volume des ventes à réaliser,
- la part du marché à atteindre,
- le nombre de nouveaux clients à acquérir :
 - . clients absolument nouveaux pour la banque,
 - . clients nouveaux pour ce service.

Il est évident que la banque doit harmoniser les objectifs de ses services passifs et actifs, en tenant compte des règles bancaires de liquidité et de disponibilité.

En conclusion, il faut insister sur le fait que la réalisation des objectifs ne devient possible que si la direction délègue à ses départements et agences la responsabilité d'atteindre chacun une partie des objectifs globaux du plan de services, et ceci grâce à une direction par objectifs.

Il faut remarquer aussi que l'établissement de prévisions et de la fixation d'objectifs précis par service est un domaine nouveau pour les banques cantonales. Il nécessite l'acquisition d'une certaine expérience pour arriver progressivement à des objectifs réalistes et bien calculés.

4.2.4.1.2.2. Le plan de services et les autres plans de marketing

D'emblée, nous aimerions signaler l'importance pour les banques de la planification en général¹⁾, sans nous attarder sur ce sujet.

1) VAK, Karl. Planung und Information als Bestandteile einer unternehmenspolitischen Konzeption. In : Fragen der Bankplanung. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, 1978.

L'élaboration d'un plan de services est une des tâches de la politique de marketing.¹⁾ Elle fait partie du processus annuel de planification des activités de la banque.

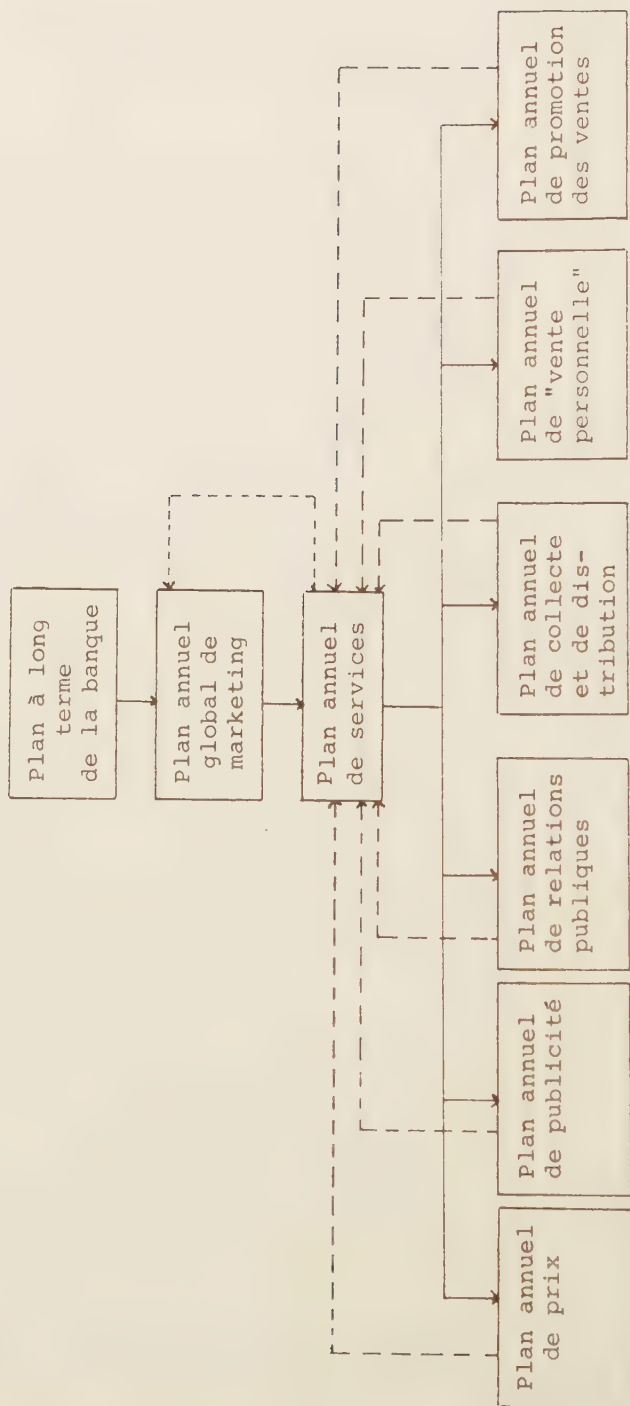
Dans le schéma suivant,²⁾ nous montrons la hiérarchisation des plans, d'une manière simplifiée. En descendant dans la hiérarchie, les plans, de généraux au début, deviennent au fur et à mesure plus concrets et précis. Mais il est évident que le processus de planification nécessite des feedbacks et des ajustements continuels entre les plans à cause des interdépendances, et ceci pour garantir une compatibilité entre eux.

Ce schéma montre, entre autres, l'importance hiérarchique du plan de services vis-à-vis des autres plans particuliers du marketing³⁾ qui se fondent sur lui tout en l'influençant.

1) voir chapitre 2.4.1.

2) Nous avons repris un schéma (en y apportant certaines modifications au niveau des politiques du marketing mix, pour qu'il soit conforme à nos développements précédents dans le contexte des banques cantonales) de LENDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; LAUFER, Romain.
Mercator : Théorie et pratique du marketing. Paris : Dalloz, 1974.
p. 391.

3) voir chapitre 2.4.2. Nous y avons montré cette relation pour la politique de services et les autres politiques de marketing. Dans ce chapitre, nous avons également fait une présentation des politiques de marketing, qui est nécessaire pour comprendre ensuite la nature des plans particuliers pour ces politiques.

Schéma No 13 La planification globale en marketing

4.2.4.1.2.3. Les caractéristiques du plan de services

La durée d'un an pour le plan de services et des autres plans partiels est opportune. Cette période autorise la banque à faire des prévisions plus ou moins fiables. Elle correspond au rythme des statistiques et de l'élaboration de son bilan. Finalement cette durée est opératoire car elle permet de juger convenablement des conséquences des actions décidées par la banque.

De plus, malgré cette durée limitée, la banque peut avoir une vue générale de son développement futur, grâce au plan à long terme de l'établissement, qui constitue (en même temps) une base pour la formulation des plans annuels.¹⁾

Le plan de services, mais aussi les autres plans, contiennent généralement trois éléments²⁾.

- Les objectifs visés, qui doivent être définis d'une manière concrète et opératoire. Nous avons précédemment rendu compte de ces objectifs au chapitre 4.2.4.1.2.1.
- Les actions envisagées pour atteindre les objectifs.
Dans le plan de services, il s'agit d'actions au niveau des services eux-mêmes, c'est-à-dire modification, maintien ou élimination d'un service faible ou développement d'un service fort (nous traitons de ces actions au chapitre 4.2.4.2.). D'autre part, selon le schéma 11, ce sont les actions des plans des autres politiques particulières de marketing qui appuient le plan de services.

1) RYANS, John. The Marketing Plan-making it work. In : Organizing and Managing for Profit (Proceedings of a conference sponsored by Marketing/Saving Division). New York : The American Bankers Association, 1969. p. 239.

2) LENDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; LAUFER, Romain. op. cit. p. 392.

- Un système de contrôle permettant de mesurer la réalisation des objectifs du plan. Nous traiterons ce sujet au chapitre 4.2.4.1.4.

L'élaboration du plan de services nécessite d'abord une base d'information solide et ensuite une bonne synthèse de l'information, qui doit permettre de prévoir le développement futur de la banque.

Les informations proviennent du SIM¹⁾ et se concentrent principalement sur l'analyse des marchés des services et sur la position de la banque par rapport à ceux-ci.

Une analyse des forces et faiblesses des services de la banque ainsi que des opportunités et des menaces sur le marché pour la politique de services est également nécessaire.

Il est évident que l'évaluation des résultats du plan de l'année précédente, ainsi que des actions qui en ont découlé, joue un rôle central dans l'élaboration du nouveau plan.

En ce qui concerne le processus d'élaboration du plan de services, nous pensons qu'il nécessite une large base de départ. Toutes les personnes impliquées dans son application doivent participer, d'une manière ou d'une autre, à son élaboration (c'est-à-dire tous les départements, les cadres, les agences, ...).

C'est la tâche du responsable de marketing, en se fondant sur le plan à long terme de l'établissement, de récolter toutes les propositions pour le plan annuel, de faire ensuite une synthèse et de présenter la version finale à la direction.

1) voir chapitre 3.2.3.

Dans les banques cantonales, la décision définitive doit être le fait de la direction. Le plan de services conditionne en effet la politique de marketing et oriente, plus généralement, le développement de toute la banque. En outre, l'identification de la direction avec le plan est la garantie pour ce dernier d'une application plus rigoureuse. Le contrôle et la coordination de l'application du plan doivent être ensuite délégués au marketing.

4.2.4.1.3. Des problèmes au niveau des banques cantonales

Malgré la nécessité d'un plan tant pour contrôler les services que pour gérer l'établissement, les banques cantonales n'y ont pas recours d'une manière systématique et conséquente.

L'absence d'un plan de services rigoureux provient, à notre avis, de certains préjugés.

Les banques cantonales croient que son élaboration et son utilisation ne conviennent qu'aux grands établissements. Puisque, dans le passé, elles ont pu se développer sans plan ni contrôle sophistiqué, il n'est donc pas nécessaire.

A notre avis, l'élaboration d'un plan ne dépend pas de la taille d'une banque, car planifier signifie fixer des objectifs précis à atteindre pour ensuite arrêter les dispositions nécessaires à leur réalisation.

Si les banques cantonales ont eu auparavant, selon leur propre aveu, une bonne connaissance de leurs services, c'est parce que la concurrence bancaire était peu agressive et les marchés relativement calmes. Mais c'est aussi parce qu'elles

se concentraient sur une gamme limitée de services, tels les affaires hypothécaires et l'épargne.

Actuellement, avec un nombre de services qui s'accroît, une concurrence agressive et des marchés mouvementés, elles ne peuvent plus gérer d'une manière efficace leurs services sans un plan.

Un autre préjugé est que les banques cantonales estiment qu'elles n'ont ni les moyens ni les connaissances pour établir des plans et que les frais et l'effort sont disproportionnés par rapport à leur utilité.

Une mobilisation des forces est certainement requise au début dans la mise en place d'une structure d'élaboration d'un plan qui, naturellement, doit être constamment tenu à jour. Cette opération exige, d'une part la volonté de la direction et, d'autre part, une "formation" des cadres. Elle engage aussi à coup sûr des frais.

Mais les avantages d'un plan compensent assurément les dépenses et ses effets positifs se révèlent déjà à moyen terme.

Nous avons également constaté que les banques cantonales disposent, en général, des bases pour élaborer des plans de services car :

- elles ont déjà introduit l'informatique dans leurs établissements, ce qui est un atout important en la matière; nombre d'entre elles utilisent même le système informatique de la Bayerische Sparkassen- und Giroverband¹⁾ qui permet certaines prévisions;

1) voir chapitre 3.2.

- elles ont parfois des plans, mais qui sont trop généraux, inadaptés à une politique de marketing, trop peu diffusés parmi les personnes concernées et privés d'un contrôle rigoureux. Les banques cantonales pourraient utiliser cette base et ces expériences pour préparer un système fournissant des plans de services appropriés et efficaces.

Relevons encore les avantages d'un plan de services pour la politique de marketing et la politique de la banque en général.

Un plan de services permet de traduire et de concrétiser les objectifs généraux en objectifs particuliers et opérationnels. Ceci va faciliter l'application d'une direction par objectifs dans les banques cantonales, qui s'avère par ailleurs nécessaire.¹⁾ Il devient alors possible de fixer des objectifs à chaque collaborateur et de déléguer les compétences. Une direction par objectifs n'est pas seulement importante à l'intérieur du siège d'une banque cantonale, mais elle est aussi le fondement d'un rôle plus actif des agences.

Une politique et spécialement un plan de services sont aussi les conditions nécessaires à l'élaboration d'un bon marketing mix, car les services sont la raison d'être de la banque. Sur la base des objectifs du plan, la banque peut établir un marketing mix cohérent et efficace.

Finalement, un plan de services permet aux banques cantonales d'avoir un moyen objectif de comparaison entre elles, en ce qui concerne le développement de leurs services.

Cette comparaison va permettre aux établissements de tirer des conclusions individuelles et d'envisager des actions communes.

1) voir chapitre 1.2.2.C.

Actuellement, seuls les bilans permettent des comparaisons, mais ils ne sont pas appropriés au marketing. A notre avis, sous la coordination de l'Union des banques cantonales, des études comparatives devraient être entreprises.¹⁾ Une des forces des grandes banques est leur présence nationale et la possibilité de comparaison de leurs différents marchés locaux.

Grâce à ces comparaisons, les banques cantonales pourraient détecter plus précisément les problèmes liés aux services, car si, par exemple, un service n'obtient pas le succès désiré, cela peut soit être dû à la banque et sa politique de marketing, soit provenir de la configuration du marché local.

4.2.4.1.4. Le contrôle des objectifs du plan de services

Le système de contrôle des objectifs du plan se compose de plusieurs éléments successifs.

- D'abord le contrôle nécessite la fixation préalable d'objectifs précis (voir chapitre 4.2.4.1.2.1.).
- Ensuite, il faut trouver les moyens pour mesurer la réalisation des objectifs. Nous traiterons ce sujet au début de ce chapitre.
- Après la mesure, il faut distinguer les services accusant un écart et ceux n'en accusant pas. Nous verrons cela à la fin de ce chapitre.

1) Il est intéressant de noter que l'Association des Caisses d'Epargne Autrichiennes a déjà, en 1971, élaboré un modèle de plan annuel de marketing pour ses membres, qu'elle a perfectionné avec le temps.

- Finalement, il faut faire des analyses approfondies selon les sortes d'écarts, qui vont amener à des mesures correctives, que nous examinerons au chapitre 4.2.4.2.

La mesure de la réalisation des objectifs a pour but de détecter d'éventuelles déviations, c'est-à-dire des écarts.

A notre avis, les banques cantonales ont à présent certaines données pour une telle évaluation.

Pour les objectifs du plan de services, ces données sont, par exemple :

- pour le volume des ventes, les chiffres mensuels, trimestriels et annuels provenant de la comptabilité générale;
- pour la part du marché, les bilans annuels des autres banques et des statistiques cantonales;
- Pour le nombre de clients, les fichiers clients de la banque.

Sur la base de ces données, le responsable du marketing doit entreprendre des contrôles mensuels d'objectifs avec les départements concernés.

Ces contrôles vont permettre certains ajustements mineurs et si nécessaires des actions promotionnelles ponctuelles.

Mais ce sont les contrôles annuels des résultats, où la direction est aussi associée, qui débouchent sur des actions correctives importantes, dont il est question dans cette partie de notre recherche.

Ces actions nécessitent des données sur une période d'une année, comme base de décision, vu leur portée pour la politique de la banque.

En ce qui concerne les écarts, il nous semble que c'est la direction qui doit fixer les marges de tolérance par rapport aux objectifs.

Une fois le contrôle annuel approfondi terminé, la banque va constater des écarts positifs ou négatifs. Suite à ce constat, la banque peut se contenter de faire la différence entre services forts et faibles.

Un service accusant au moins un écart négatif par rapport aux objectifs doit être considéré comme service faible.

Par la suite, chaque service faible sera l'objet d'une analyse détaillée que nous étudierons au chapitre 4.2.4.2.1. Elle permet de diagnostiquer les raisons internes ou externes qui ont provoqué cet écart, et de trouver les actions correctives nécessaires.

Un service n'accusant pas d'écart (ce qui est rare) ou des écarts positifs peut être considéré comme service fort.

Mais il faut aussi analyser les raisons des écarts positifs, car ils montrent que la prévision initiale n'était pas correcte. Par la suite, il faut trouver des actions pour exploiter cette situation favorable à la vente de ce service, ce que nous étudierons dans le chapitre 4.2.4.2.2.

4.2.4.2. Les services faibles et forts

L'analyse préliminaire a amené la banque à faire une première distinction entre ses services. Il faut maintenant faire apparaître les raisons.

4.2.4.2.1. Les services faibles

Montrons d'abord l'analyse appropriée et ensuite les actions correctives possibles.

4.2.4.2.1.1. L'analyse du service faible

Nous avons défini un service faible comme étant un service accusant au moins un écart négatif par rapport à ses objectifs.

Pour cerner les raisons exactes qui ont provoqué l'écart, on en distingue deux catégories.

a) Raisons externes à la banque :

- un changement du marché (par exemple, fluctuation importante sur le marché des devises),
- un changement des besoins de la clientèle (par exemple, augmentation de la demande en crédit agricole suite à une mauvaise récolte),
- un changement dans la situation concurrentielle (par exemple, le lancement d'un nouveau service par la concurrence).

b) Raisons internes à la banque :

- les objectifs étaient non fondés et irréalistes,

- les politiques de marketing n'ont pas apporté complètement leur soutien aux objectifs du service,
- le service même est inapproprié et dépassé.

Nous proposons une analyse pour détecter les causes de l'écart et décider des actions correctives. Cette analyse devra être faite par le responsable du marketing en collaboration avec les départements concernés.

On examinera un certain nombre d'indicateurs¹⁾ de nature quantitative et qualitative. Ils permettent de faire une bonne radioscopie du service et de tous les facteurs qui lui sont liés.

Les indicateurs quantitatifs à retenir pour cette étude sont principalement :

- "taux de croissance des trois dernières années,"²⁾
- évolution de la part du marché des trois dernières années,
- soldes des trois dernières années,
- relation entre les objectifs/prévisions/performances réalisés au cours des trois dernières années,
- nombre d'opérations au cours des trois dernières années,
- nombre de clients des trois dernières années, ainsi que nombre de nouveaux clients et ceux qui sont partis,
- rang du service par rapport aux services similaires,

1) Nous avons repris tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs que propose RODRIGUEZ HERNANDEZ. Sa présentation nous semblait incomplète pour notre cas. C'est pourquoi nous avons ajouté 4 indicateurs quantitatifs et 5 qualitatifs.
A part cela, la contribution de RODRIGUEZ HERNANDEZ, qui est axée sur les caisses d'épargne, est également utilisable pour les banques cantonales, ceci à cause des similitudes constatées au début de notre travail.
RODRIGUEZ HERNANDEZ, Angel-Luis. Tentative d'évaluation des services offerts par les caisses d'épargne. Le Monde des Caisses d'Epargne, No 1/1978. p. 18.

2) Avant de décider d'une action corrective importante, il faut, pour interpréter correctement les résultats de la dernière année, connaître au moins ceux des deux années précédentes.

- corrélation entre la croissance du service et la croissance démographique,
- ancienneté dans la banque,
- variation du prix au cours des trois dernières années,
- temps consacré par la direction à ce service,
- développement des services similaires de la concurrence,
- actions spéciales menées par la concurrence influençant le service de l'établissement.

Les indicateurs qualitatifs à considérer pour l'étude sont principalement :

- "aptitude du personnel affecté à ce service,"
- attitude du personnel envers le service,
- "incompatibilité avec d'autres services,
- intégration à d'autres services,
- existence d'une "rentabilité indirecte" en relation avec d'autres services,
- degré d'impact de la publicité ou de la promotion sur le service,
- types de réclamations les plus fréquentes,"
- causes des affaires "manquées",
- "degré de mécanisation du service et efficacité,"
- segments du marché qui utilisent le service,
- "nouveaux segments du marché susceptibles d'utiliser le service,
- phase de vie du service,"
- facteurs conjoncturels ou législatifs qui ont influencé (directement ou indirectement) le développement de ce service,
- développement futur du marché de ce service.

Il est évident que cette radioscopie donne un résultat et un profil différents selon le service examiné. De ce fait, il ne nous est pas possible de dégager des "tendances" générales.

Le but de cette étude est de détecter lesquelles des six raisons énumérées précédemment sont la cause de l'écart du service par rapport à ses objectifs. On pourra ensuite décider une des trois actions correctives possibles.

4.2.4.2.1.2. Les actions correctives pour un service faible

Reprenons sous forme d'un tableau les raisons provoquant un écart et montrons d'une manière simplifiée les actions correctives à considérer pour chaque cas.

Tableau No 18 Raisons des écarts et actions correctives correspondantes

Raison des écarts \ Actions correctives	Maintien	Modification	Elimination
Changement du marché en général	x	xx	-
Changement des besoins de la clientèle	(x)	x	xx
Changement de la situation concurrentielle	x	xx	-
Objectifs non ou mal fondés	xx	x	-
Pas de soutien complet de la part des politiques de marketing	xx	x	-
Service lui-même inapproprié et dépassé	(x)	x	xx

Explication du tableau : xx cette action est appropriée
 x cette action peut être envisagée
 (x) cette action peut éventuellement être envisagée
 - cette action est inappropriée

Dans ce tableau, nous avons tenté de pondérer par des croix l'importance des actions correctives, que nous traiterons maintenant en détail.

4.2.4.2.1.2.1. Le maintien d'un service faible

Pour conserver tel qu'il est un service accusant un faible développement, la banque peut avoir différentes motivations.

Nous avons classé ci-dessous ces motivations en trois groupes. Les deux premiers partent de la constatation que le service est valable et attractif, c'est-à-dire qu'il n'est pas la cause de l'écart négatif.

Dans le premier groupe, on retrouve deux des raisons énumérées au tableau No 18 qui ont provoqué un écart négatif. Leur solution nous semble évidente. Dans le premier cas, les objectifs du plan étaient mal fixés; il s'agit maintenant de mieux en fixer de nouveaux. Dans le deuxième cas, le soutien du marketing était insuffisant. Il faut alors l'intensifier.

Ces deux cas se présentent souvent pendant la période d'introduction de la planification en marketing ou pendant la période de lancement d'un nouveau service.

On retrouve ensuite, dans le deuxième groupe, un changement imprévu du marché ou de la situation concurrentielle.

Dans ces cas, le maintien du service est recommandé, si ce dernier peut obtenir, dans l'environnement externe changé, un succès avec des nouveaux objectifs et un soutien plus intense de la part de la banque. Si tel n'est pas le cas, il faut envisager sa modification.¹⁾

1) voir chapitre 4.2.4.2.1.2.2.

Dans le troisième groupe, deux cas "extrêmes" peuvent être retenus pour un maintien, bien qu'à première vue, une modification ou même une élimination semblent être justifiées. Ce sont les cas où la raison du résultat négatif est due à un changement des besoins de la clientèle, ou lorsque le service lui-même est inapproprié et dépassé.

La banque peut se prononcer quand même pour la conservation de ce service si :

- il doit être offert par une banque universelle,
- il complète la gamme existante,
- il sert d'appel,
- il permet le "cross-selling" des services,
- il est avantageux et nécessaire pour l'image de l'institut,
- il doit être offert par la banque, à cause des raisons liées à la politique cantonale.

Dans ces cas, l'établissement est obligé de conserver le service, mais il doit essayer de minimiser les pertes en stoppant la promotion ou/et en suivant une politique de contre-marketing.

4.2.4.2.1.2.2. La modification d'un service faible

Par modification, nous entendons le changement des caractéristiques du service.

Dans ce but, il est indispensable que la banque analyse d'abord les caractéristiques du service en question et ceci en le positionnant par rapport à son ou ses concurrents.

La deuxième étape consiste à étudier les raisons qui ont provoqué un résultat inférieur à l'objectif, raisons qui, selon le tableau No 18, peuvent motiver une modification du service.

Le positionnement du service que nous montrons dans le tableau suivant¹⁾, à travers l'exemple fictif du prêt personnel d'une banque cantonale, est fondé sur la méthode de profil. Cette méthode a l'avantage d'évaluer séparément chaque caractéristique du service par rapport à la concurrence et ensuite de visualiser sa position.

Cette étude est nécessaire avant de prendre une décision de modification pour se rendre compte de ce qui peut être modifié. Mais elle peut être aussi utile avant de décider du maintien ou même de l'élimination d'un service.

1) RODRIGUEZ HERNANDEZ, Angel-Luis. op. cit. p. 17.

Nous avons retenu le tableau de RODRIGUEZ HERNANDEZ, parce qu'il comporte un inventaire complet des caractéristiques possibles d'un service bancaire.

Il est évident cependant que chaque service ne présente pas la totalité de ces caractéristiques. Par exemple, "le type d'amortissement" ne correspond pas à un service tel que le carnet d'épargne.

Tableau No 19 Positionnement d'un service bancaire ¹⁾ (Exemple du prêt personnel)

Evaluation		1	2	3	4	5	Conclusion	Modification à envisager
Caractéristiques								
Terme de remboursement								
Montant								
Délai de mise à disposition								
Commission								
Garanties								
Intérêt								
Formalités administratives								
Qualification du personnel (formation)								
Type d'amortissement (trimestriel/semestriel)								

Explications du tableau : a) — = la Banque Cantonale, ----- = la Concurrence

b) Echelle d'évaluation des caractéristiques : 1 = très mauvais, 2 = mauvais
3 = médiocre, 4 = bon
5 = très bon

1) RODRIGUEZ HERNANDEZ, Angel-Luis. op. cit. p. 17.

En nous reportant aux raisons des écarts d'un service faible, analysons sur la base du tableau No 18 (à la page 182) trois groupes distincts de cas nécessitant une modification du service.

D'abord, dans le premier groupe, l'écart négatif est dû à un changement imprévu du marché ou de la situation concurrentielle. Le mauvais résultat montre que le service n'a pas pu conserver sa position dans une situation non prévue de l'environnement. Bien que ce résultat ne soit pas directement le fait du service, il importe de modifier celui-ci, d'en réétudier les caractéristiques.

Dans la période de lancement ou à la fin de la période de maturité d'un service, de tels cas sont fréquents, car la banque n'a pas prévu correctement des changements en ce qui concerne le marché ou la concurrence. Il faut alors réadapter le service et en modifier les caractéristiques.

Mais, dans ces deux cas et comme expliqué auparavant, la banque peut avoir des raisons légitimes de conserver le service.

Dans le deuxième groupe, nous trouvons les cas où l'écart du service est dû à des objectifs mal fixés ou à un soutien du marketing insuffisant. Ces cas se retrouvent également souvent dans la période de lancement du service. Dans le chapitre précédent, nous avons dit qu'il faut alors conserver le service tel qu'il est et se contenter de réajuster les objectifs et le soutien du marketing. Mais il est évident que, si les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs soulignent la faiblesse du service, celui-ci doit subir des modifications.

Dans le dernier groupe, on trouve les cas où la faiblesse du développement du service est causée par un changement des besoins de la clientèle ou par l'inefficacité du service lui-même. En général, ces cas se présentent dans la période du déclin du service. Si le service n'est pas éliminable, pour les raisons citées au chapitre précédent, mais que ses caractéristiques peuvent être modifiées sans qu'il change de nature, il est souvent possible de minimiser les pertes.

Cette solution constitue un compromis entre une élimination nette et une conservation du service.

4.2.4.2.1.2.3. L'élimination d'un service faible

En nous référant toujours au tableau No 18 (page 182), deux raisons principales sont à l'origine de l'élimination d'un service :

- lorsque le service est inapproprié et qu'aucun motif d'ordre "politique" ne justifie sa conservation ou modification;
- lorsqu'un changement des besoins de la clientèle est survenu et que le segment est devenu trop petit pour être rentable.

Bref, ce sont en principe les services de la phase de déclin qui nécessitent une élimination.

Si la banque tient à conserver un service pour des raisons psychologiques ou de tradition, elle ne doit pas oublier que ce même service, s'il n'est pas satisfaisant, décourage le

personnel, cause des frais, exige de l'attention, sollicite les réflexions permanentes de la direction, occupe des capacités informatiques et provoque des réclamations de la part de la clientèle.

Dans le cas d'une élimination, la direction doit prendre la décision le plus rapidement possible. Elle a le choix entre procéder en une seule fois, par étapes, ou laisser mourir le service peu à peu.

Chaque élimination demande également une réflexion et une démarche particulière en ce qui concerne : sa préparation et son déroulement, l'information de la clientèle et du personnel ainsi que d'éventuelles actions spéciales.

Un problème important à régler est celui des clients actuels du service à éliminer, clients que la banque ne doit pas perdre. Il s'agit d'étudier les engagements de la banque envers eux et jusqu'à quel moment la banque leur offrira le service.

Notons que le cas idéal d'une élimination¹⁾ est lorsque la banque peut substituer au service à éliminer un nouveau service attractif pour la clientèle et en même temps rentable pour l'établissement.

1) BUESCHGEN, Hans. Leistungsprogramm-(Sortiments-)Politik II. Bank und Markt, Februar 1978. p. 30.

En résumé, il est évident que l'analyse de chaque service faible demande une démarche adaptée à sa situation particulière et à celle de la banque fondée sur les éléments que nous avons exposés, pour arriver à des décisions.

Toutes les étapes de la démarche (de la détection d'un écart négatif jusqu'à l'action corrective) nécessitent un travail d'analyse en groupe et une collaboration étendue dans la banque.

4.2.4.2.2. Les services forts

Précédemment, nous avons défini un service fort comme étant un service n'accusant aucun écart ou, éventuellement, des écarts positifs par rapport à ses objectifs.¹⁾

Il s'agit maintenant d'examiner ces services, de cerner les raisons de leur succès et ensuite de proposer à la banque des actions appropriées, si nécessaire.

4.2.4.2.2.1. L'analyse du service fort

Les services considérés comme forts ont aussi besoin de l'attention constante de la banque car il ne faut pas croire que leur expansion et leur maintien se font d'eux-mêmes. Il faut les surveiller, justement parce qu'ils constituent le principal revenu de la banque. En effet, ils peuvent, à chaque instant, devenir des services faibles s'ils ne sont pas suivis attentivement.

1) voir chapitre 4.2.4.1.2.1. (Objectifs : le volume des ventes, la part du marché, le nombre de nouveaux clients)

Pour ces raisons, une analyse est requise, qui doit essayer de détecter si le succès du service est dû à lui-même ou à d'autres facteurs.

Cette analyse se fonde sur l'étude des indicateurs quantitatifs et qualitatifs (énumérés dans le chapitre 4.2.4.2.1.1.). Il s'agit ensuite de trouver des actions appropriées pour maintenir la force de ces services et prévoir leur développement.

4.2.4.2.2.2. Les actions pour un service fort

Pour décider des actions destinées à un service fort, on peut regrouper les raisons de son succès en six groupes.¹⁾ Ceci fait suite à l'analyse des indicateurs.

Les raisons externes d'un bon développement du service peuvent être dues :

- à un changement favorable au niveau du marché,
- à un changement favorable des besoins de la clientèle,
- à un changement favorable de la situation concurrentielle.

Tandis que les raisons internes d'un bon développement peuvent être dues :

- à des objectifs fixés précédemment d'une manière trop pessimiste,
- à un soutien exceptionnel et unique des politiques de marketing,
- au service-même, qui est efficace et bon.

1) Nous retrouvons ici les raisons opposées à celles concernant un service faible (voir chapitre 4.2.4.2.1.2., le tableau No 18).

Ces six raisons nous amènent à proposer deux actions de soutien possibles : le développement relatif et le développement absolu du service.

4.2.4.2.2.2.1. Le développement relatif d'un service fort

Les cinq premières raisons évoquées montrent que la réussite du service est due à des circonstances favorables. Il convient donc, outre le développement relatif et la promotion de ce service, de détecter dans quelle phase de vie il se situe, à quelle part de bénéfice il correspond. Le succès du service n'étant pas dû à lui-même, ceci permet de prévoir pour l'avenir un service de rechange.

4.2.4.2.2.2.2. Le développement absolu d'un service fort

La sixième raison d'un bon développement d'un service tient à sa propre efficacité et correspond entièrement à la satisfaction d'un besoin.

Dans ce cas, la banque doit augmenter, sur la base des indicateurs, les forces du service ou au moins les maintenir. Il peut devenir une sorte de "service de marque" ou "carte de visite" de la banque pour attirer la clientèle.

La banque doit profiter de l'image de ce service pour soutenir ses autres services, surtout les faibles, afin de valoriser son image.

Finalement, elle doit essayer de faire un maximum de "cross-selling" et d'offrir le service à de nouveaux segments du marché.

4.3. Etapes pour l'implantation d'une politique de services

L'introduction du marketing dans une banque a plusieurs significations :

- a) adopter l'esprit marketing, c'est-à-dire prendre l'optique du client et de ses besoins pour l'orientation de la politique de la banque;
- b) développer les instruments, créer les bases et les structures organisationnelles nécessaires pour que la banque puisse planifier et entreprendre ses actions en marketing d'une manière optimale et efficace;
- c) créer un type d'organisation orienté vers le marché, c'est-à-dire vers le client et ses habitudes. Ceci consiste en pratique à faciliter le contact du client avec sa banque, à travers une organisation et une structure appropriées.¹⁾

Ces trois groupes d'actions peuvent être également considérés comme des étapes successives dans l'introduction d'une politique complète de marketing.

Selon nous, les banques cantonales se limitent actuellement au premier groupe de ces actions. Elles sont plus ou moins conscientes de la nécessité de l'optique client, qui signifie pour elles l'obligation de devenir universelles. Elles sont par contre loin de saisir toutes les implications de l'introduction du marketing bancaire.

L'énumération de ces trois groupes d'action en suggère l'étendue. Dans le contexte des banques cantonales, l'ouverture au marketing soulève bien des problèmes et suscite maintes questions.

1) Cela peut signifier, par exemple, introduire un système où le client s'adresse uniquement à une personne (employé universel) pour tous ses besoins et problèmes financiers. Cet employé centralise toutes les demandes de services d'un client, les donne à résoudre et ensuite présente le service au client.

Cependant pour rester dans le cadre de notre sujet de thèse, nous devons nous limiter à l'introduction de la politique de services; cette politique se situe dans le deuxième groupe, dans la catégorie des "instruments à développer".

Nous considérons que l'introduction d'une politique de services est le premier pas vers un système intégré de marketing. Celle-ci favorise en effet la pratique efficace des mesures du deuxième groupe (groupe b), orientées vers l'objectif principal d'universalité.

Il faut noter que les banques cantonales ont déjà entrepris certaines actions au niveau du marketing, mais seulement parcellaires et circonstanciées.¹⁾

Retenons finalement que les politiques du marketing mix ont pour principale mission d'appuyer les actions de la politique de services.²⁾ Ce fait souligne que la réalisation d'une politique de services peut être considérée comme la mise en route d'un système de marketing.

Dans ce chapitre, nous nous limitons à l'étude de l'introduction de la politique de services, c'est-à-dire de ses deux éléments : l'innovation en matière de services et le contrôle des services actuels; ce qui correspond d'ailleurs à l'objectif de notre recherche.

Notons que dans la littérature, on retrouve des approches pour l'introduction du marketing dans un établissement, mais nous n'avons pas rencontré des études montrant celle de la politique de services.

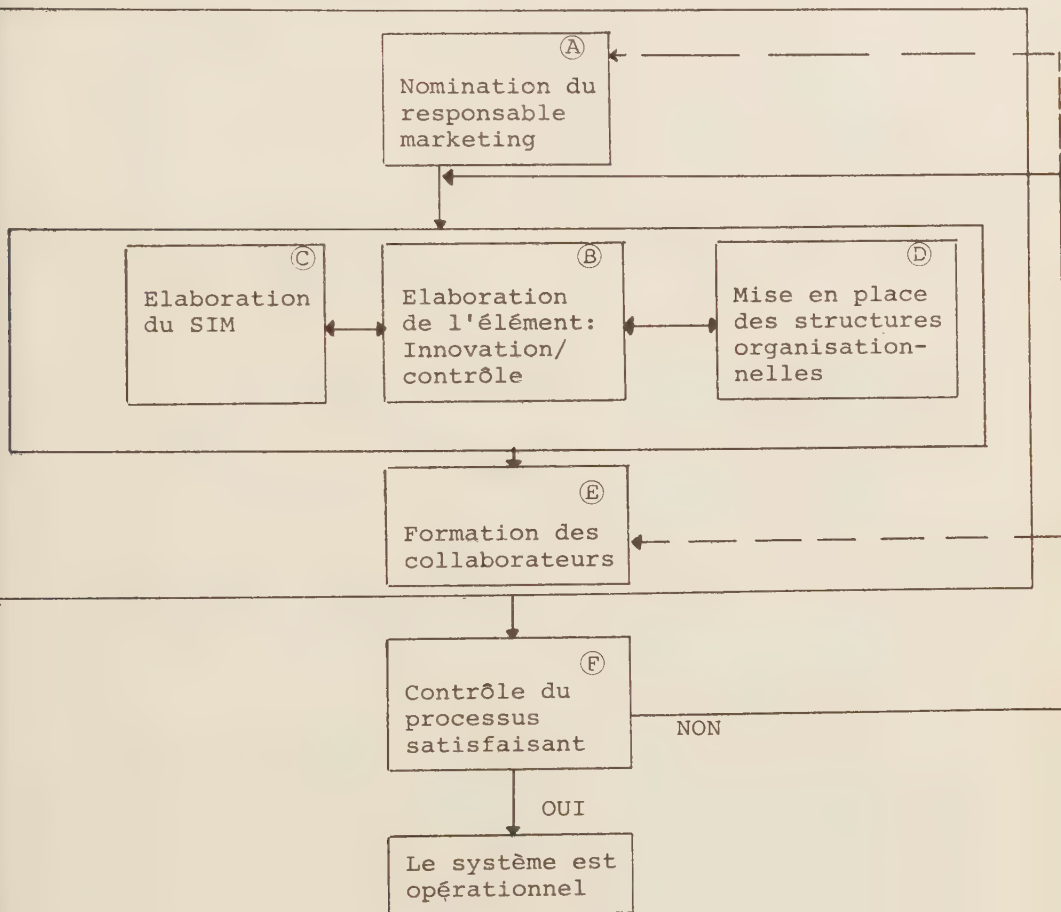
1) voir chapitre 2.4.2.8.

2) voir chapitre 2.4.2.

4.3.1. Le schéma conceptuel

Notre étude se fonde sur le schéma ci-après :

Schéma No 14 Le schéma conceptuel : étapes pour l'introduction du processus de l'innovation/du contrôle



Ce schéma est valable pour les deux éléments susmentionnés; cependant certains problèmes particuliers (par exemple, des exigences spécifiques pour la mise en place de la structure organisationnelle) justifient l'analyse séparée de chacun d'entre eux.

Cette présentation permet un examen plus détaillé. Bien que nous distinguons les deux éléments au niveau de l'analyse, on retiendra qu'à certaines étapes, ils relèvent d'actions et de démarches communes.

De plus, les banques cantonales ont théoriquement la possibilité technique de mettre en oeuvre un seul des deux éléments, car ils sont dans leur pratique relativement distincts.

Ceci n'est cependant pas recommandable, au vu de l'objectif d'universalité, nécessitant l'appui des deux aspects de la politique de services. En plus, la mise en oeuvre commune des deux est génératrice d'effets de synergie, surtout au niveau des actions préparatoires.

Le schéma conceptuel montre la suite logique des actions à entreprendre pour arriver à un processus d'innovation et à un dispositif de contrôle opérationnels.

Il est à noter que trois groupes d'opérations peuvent se dérouler simultanément et sont en même temps interdépendantes, à savoir : l'élaboration de l'élément, l'introduction du SIM et la mise en place des structures organisationnelles.

Observons enfin que le schéma prévoit un contrôle pour assurer un bon fonctionnement du système, et si nécessaire la révision de certains de ses aspects.

Les questions à étudier pour chaque élément respectif sont:

- déterminer les responsables de chaque action,
- fixer les objectifs de chaque action, et
- cerner les éventuels problèmes.

4.3.2. Les responsables des actions

Nous pensons que les mêmes personnes peuvent être responsables à la fois de l'introduction du processus de l'innovation et du dispositif de contrôle.

Le tableau suivant illustre ce fait.

Tableau No 20 Les responsables pour l'introduction du processus de l'innovation et de contrôle

Etape	Responsables
A) Nomination du responsable marketing	Direction, Secrétariat général
B) Elaboration de l'élément: innovation/contrôle	Marketing, Secrétariat général, comité (représentants des départements)
C) Elaboration du SIM	Marketing, Informatique, comité
D) Mise en place des structures organisationnelles	Marketing, Secrétariat général, comité
E) Formation des collaborateurs	Marketing, Personnel
F) Contrôle du processus	Marketing

Dans toutes les étapes, comme on le verra plus loin, l'aide de conseillers extérieurs peut être utile pour les banques cantonales.

Nous croyons qu'une grande responsabilité incombe au service de marketing pour toutes les actions, sauf la première, assisté par d'autres organes. Nous en étudierons par la suite les raisons.

Soulignons que, selon notre modèle, dans trois des actions (B, C et D), un comité soutient également le travail du marketing.

Les membres de ce comité ont pour rôle de fournir des données au responsable marketing, de l'éclairer sur les particularités de leur département, ainsi que leurs besoins respectifs (en informations par exemple).

4.3.3. Le contenu des actions

Analysons maintenant le contenu de chacune des actions présentées dans le schéma conceptuel pour montrer les problèmes auxquels les banques cantonales devront faire face.

4.3.3.1. L'innovation en matière de services

Nous étudions séparément les six actions.

A) Nomination d'un responsable marketing. Il s'agit d'introduire un poste de marketing au sein de la banque, avec un cahier des charges prévoyant également les responsabilités concernant la politique de services.

Certaines banques cantonales ont déjà un responsable marketing, mais sa mission est assez limitée, car elle ne comprend en principe que les tâches concernant la publicité et les relations publiques.¹⁾ Il s'agit donc dans ce cas d'élargir son champ d'activités.

Il est important de souligner qu'au stade actuel de leur développement, les banques cantonales ont besoin d'un responsable marketing. Déléguer l'activité marketing à un responsable de la banque, tel le secrétaire général ou l'un des directeurs, ne saurait être qu'une solution provisoire et peu satisfaisante.²⁾

1) voir chapitres 2.4.2.8 et 5.6.

2) En outre, certaines banques doivent même répartir les tâches du marketing entre, par exemple :

- une personne s'occupant exclusivement de la création et du lancement des nouveaux services ainsi que de la planification et du contrôle des services actuels; et
- une personne s'occupant des autres activités, telles que les relations publiques, la promotion des ventes, la publicité, la localisation des agences.

A notre avis, certains facteurs peuvent motiver le choix d'une banque cantonale pour deux ou plusieurs personnes pour ses activités de marketing :

- l'existence d'un grand marché régional avec des caractéristiques locales spécifiques; or il existe précisément des cantons à superficie et population importantes;
- l'existence d'une forte concurrence sur le marché local.

- B) Elaboration de l'élément "innovation". Elle consiste à adopter les étapes du processus développées au chapitre 4.2.3. aux particularités de la banque. Il faut notamment tenir compte des disponibilités et des besoins en matière d'information, pour utiliser les tableaux présentés dans ce chapitre.

Les points importants à considérer quant à cet élément sont :

- l'expérience préalable de la banque en matière d'innovation,
- le niveau d'organisation et la communication interne,
- l'étendue actuelle de l'offre et la nécessité de devenir une banque universelle.¹⁾

- C) Elaboration du SIM. Selon notre analyse, dans un premier temps, la banque peut se contenter d'un "système de contrôle".²⁾ Mais rapidement il faut introduire le système dans son ensemble, car tous les éléments (sous-systèmes) sont nécessaires, surtout lors des étapes "recherches d'idées" et "préparation du lancement".

- D) Mise en place des structures organisationnelles. La mise en place du processus d'innovation est évidemment source d'exigences auxquelles doit répondre le support organisationnel.

1) Notons que le Crédit Foncier et la Hypothekarkasse des Kantons Bern, à cause de leur mission légale, veulent rester des banques spécialisées.

2) Voir chapitre 3.2.1.(c).

Le SIM contient quatre systèmes partiels et chacun complète le précédent. Le système de contrôle est le premier système; ce fait permet donc dans un premier temps de l'introduire et de l'utiliser sans avoir besoin de recourir aux autres.

Voyons ce qu'il en est pour chaque étape :

La recherche

- Dans le cas de l'approche passive, il s'agit de choisir le responsable pour la collecte d'idées (qui doit être le responsable marketing); en outre, il faut prévoir un système de récompense, pour favoriser la plus grande participation des collaborateurs de la banque;
- pour l'approche active, il s'agit de créer des groupes de créativité et de déterminer leur composition ainsi que la fréquence des séances; cette tâche incombe au responsable marketing.

Le filtrage

- Il faut prévoir les délais pour le filtrage, et
- déterminer les personnes qui en sont chargées, en l'occurrence les départements concernés par le nouveau service, en plus du responsable marketing.

L'analyse économique

- Il faut en déterminer la durée, et
- en choisir les participants : ce sont la direction, les départements concernés, le service financier, en plus du responsable marketing.

Le développement

- Il faut en fixer les délais, et
- en déterminer les collaborateurs; ce sont la direction, les départements concernés, les services financier, informatique, juridique et du personnel, en plus du responsable marketing.

Le lancement

- Il s'agit ici aussi de le circonscrire dans le temps, et
- de choisir les intervenants; à cette étape participent la direction, les départements concernés, toutes les agences, les services financier et informatique, en plus du responsable marketing.

A notre avis, le but de la "mise en place des structures organisationnelles" doit être de créer une structure souple, permettant au responsable marketing de coordonner les activités et de faciliter le déroulement du processus.

- E) Formation des collaborateurs. Il s'agit de préparer les collaborateurs à comprendre le processus et son utilité, ainsi que de favoriser la créativité et la communication. Le point principal est de créer un état d'esprit favorable à l'innovation dans la banque.
- F) Contrôle. Le contrôle doit s'assurer que chacune des actions, A-E, a été menée à bien de façon rigoureuse. Au-delà, il doit tester la validité du processus dans son ensemble.

Pour cela, il est bon de recourir par exemple à l'analyse des idées à l'origine des nouveaux services, en considérant leur nombre. On pourra les confronter à la fréquence des lancements effectivement réalisés et aux succès commerciaux.

Conclusion

Nous croyons que le responsable marketing joue un rôle déterminant dans l'introduction et l'application de l'élément "innovation". C'est à lui de créer avant tout "une ambiance créatrice" et de veiller au bon déroulement de chacune des étapes.

Dans toutes les banques cantonales, vu la nouveauté du marketing, le responsable de cette activité devrait être assisté par "une commission permanente de marketing", ceci dans tout son travail et non uniquement pour les actions concernant la politique de services.

Notre proposition poursuit un double but. D'une part, il s'agit pour le responsable marketing de connaître les besoins et de recueillir les suggestions des départements, à travers leurs représentants dans la commission. D'autre part, le responsable marketing a un rôle didactique : il doit familiariser les cadres de la banque avec l'optique marketing, les motiver et les convaincre qu'ils sont directement concernés par les actions de marketing.

En résumé, il nous semble que la tâche principale - pour que le processus devienne opératoire dans les banques cantonales - est de créer un état d'esprit, une bonne communication, un certain dynamisme et une grande participation.

Tout ceci n'est évidemment pas possible sans une politique générale consciente de la part de la banque.

Finalement, vu que les banques cantonales ont peu d'expérience en matière d'innovation (pour l'établissement du processus et des actions nécessaires), il nous semble utile de recourir à la collaboration de conseillers extérieurs.

4.3.3.2. Le contrôle des services actuels

Considérons les six actions à entreprendre présentées dans le schéma conceptuel.

- A) Nomination d'un responsable marketing. Nos propositions sont les mêmes que dans le cas de l'innovation.
- B) Elaboration de l'élément "contrôle". Le point central dans ce cas est le plan de services.

Partant de cette base, il s'agit de tenir compte des particularités de la banque (l'expérience préalable dans la planification, le niveau d'organisation, le nombre de services actuels) pour pouvoir :

- fixer des objectifs précis,
- déclencher les actions pour atteindre les objectifs,
- prévoir un système de contrôle.

A notre avis, la "politique" de l'établissement influence certains aspects du plan de services, notamment :

- la fréquence du contrôle (mensuel, trimestriel),
- le seuil de tolérance pour les objectifs/performances,

- les critères spécifiques pour déclencher les actions correctives (l'universalité de l'offre, la situation concurrentielle).

C) Elaboration du SIM. Il s'agit d'introduire les trois premiers systèmes partiels, à savoir : le système de contrôle, le système opérationnel et le système de planification.

Comme nous l'avons montré lors de l'étude des indicateurs,¹⁾ il faut à la banque une série de données portant au moins sur trois ans, ceci pour assurer la validité des décisions.

Lors de l'introduction du SIM, il faut déterminer si la banque a déjà des informations pour créer un stock de données sur les trois années précédentes, ou si le SIM sera opérationnel uniquement trois ans après son introduction, du fait de l'imprécision ou l'indisponibilité des données existantes. Il faut alors commencer le stockage d'informations pour rendre opérationnel le système. Selon nos observations, les banques cantonales se trouvent dans ce cas.

D) Mise en place des structures organisationnelles. L'objectif est de créer une structure qui permette une bonne élaboration du plan de services et des actions qui découlent de son contrôle.

La structure organisationnelle de l'établissement doit tenir compte de trois éléments :

1) voir 4.2.4.2.1.1.

- une direction par objectifs; elle est nécessaire pour pouvoir fixer les objectifs et en nommer des responsables;
- une décentralisation des décisions; ceci est indispensable pour mettre sur pied une direction par objectifs;
- une planification des activités de la banque, qui est la base même du plan de services.

En ce qui concerne les compétences, il s'agit de les déterminer pour les trois éléments du plan de services, c'est-à-dire :

- 1) la fixation des objectifs. A ce niveau, on distingue :
 - . première étape : étude des résultats du plan précédent (par la direction, les départements concernés et le responsable marketing),
 - . deuxième étape : proposition des objectifs pour le nouveau plan (par les départements concernés),
 - . troisième étape : décision concernant les objectifs du nouveau plan (par la direction et le responsable marketing).
- 2) Le contrôle des objectifs. A ce niveau, on distingue :
 - . le contrôle mensuel (par le responsable marketing et les départements concernés),
 - . le contrôle annuel (par le responsable marketing, la direction et les départements concernés).
- 3) Les actions correctives. A ce niveau, on distingue :
 - . la décision (par la direction et le responsable marketing),
 - . l'exécution (par le responsable marketing et les départements concernés).

E) Formation des collaborateurs. Elle obéit à une double exigence : il s'agit d'une part de rendre le personnel apte à travailler dans un système de direction par objectifs. Il faut d'autre part sensibiliser les cadres à la planification, leur expliquer les modalités de leur propre contribution à celle-ci.

F) Contrôle. D'abord, il s'agit de vérifier si toutes les actions prévues dans le schéma conceptuel ont été menées à leur terme. Ensuite, il s'agit de tester si le plan de services - ou plus précisément si la relation objectifs/performances - s'est avérée satisfaisante. Un moyen de vérifier le bon fonctionnement du plan est l'étude de la nature des écarts constatés entre les prévisions et la réalité.

Si les écarts ne sont pas dûs à des raisons internes à la banque,¹⁾ mais plutôt à des facteurs externes et imprévisibles, le système de planification peut être considéré comme satisfaisant.

Conclusion

Comme dans le cas de l'innovation, il faut insister sur le rôle important joué par le responsable marketing, assisté par une commission du même nom.

Il apparaît ici à l'évidence que la réussite d'un plan de services est subordonnée à l'emploi d'une direction par objectifs. En outre, la nécessité s'affirme d'une politique générale cohérente et explicite, condition d'une planification à long terme fondée sur des objectifs indiscutés. Le succès du plan de services est à ce prix.

1) voir chapitre 4.2.4.2.1.2.

Toutes ces actions exigent de la banque un effort organisationnel dans le cadre des activités de contrôle, qui est, à notre avis, plus important que dans le contexte de l'introduction de l'innovation. Elles entraînent une redéfinition des compétences et le recours à leur délégation.

Les banques cantonales ont peu d'expérience en matière de planification; de plus elles n'ont pas introduit des plans de services, pour des raisons évoquées dans le chapitre 4.2.4.1.3.

Ceci nous permet de réaffirmer l'utilité de conseillers extérieurs pour la mise en place des plans de services dans les établissements cantonaux.

4.3.4. Conclusion

Le responsable marketing est l'instigateur de l'introduction et de l'application d'une politique de services dans les banques cantonales.¹⁾

- 1) Nous nous sommes rendu compte que le responsable marketing dépend le plus souvent du secrétaire général de l'établissement. Ceci a plusieurs conséquences : une information émanant de la direction qui arrive au responsable marketing est souvent déformée et n'est donc plus pertinente. De plus, cet échelon supplémentaire fait obstacle à la communication entre la direction et le responsable marketing. Ce dernier ne peut directement défendre ses propositions et soutenir ses analyses.

Pour résoudre ce problème, il faut dans un premier temps rattacher le service marketing à la direction de l'établissement.

Dans un deuxième temps, pour être au courant de la politique générale de la banque et pour faire connaître efficacement ses vues, il est souhaitable que le responsable marketing assiste aux séances de la direction. Ceci permettrait une bonne intégration des actions de marketing dans la politique de la banque.

En outre, la réussite de sa tâche dépend de la volonté de la Direction d'avoir une politique générale ambitieuse et cohérente.

La conjonction de ces actions constitue la base nécessaire à la stratégie d'universalité des banques cantonales.

Cependant l'inexpérience des établissements cantonaux et l'urgence du besoin en marketing rendent nécessaire le recours à des conseillers extérieurs.

C'est ici que l'Union des banques cantonales peut être utile. Elle devra ainsi :

- créer des manuels,
- organiser des séances pour la formation en marketing et le recyclage de quatre groupes ayant des missions et besoins distincts, à savoir : les membres de la direction, les responsables marketing, les chefs d'agences et le personnel de la banque,
- stimuler la création de groupes régionaux d'échanges d'expériences,
- former des spécialistes en marketing bancaire dans ses deux centres de formation, à St-Gall et à Lausanne.

Nous nous rendons compte que l'Union des banques cantonales n'a actuellement ni les structures, ni les moyens d'accomplir ces travaux.¹⁾

Mais sa mission et son cahier des charges doivent être redéfinis, car ce n'est qu'à ces conditions qu'elle pourra

1) voir les statuts de l'Union des banques cantonales, notamment les articles 2, 3 et 19.

assumer une nouvelle mission pour l'ensemble des banques cantonales.¹⁾

En ce qui concerne l'introduction de la politique de services, l'Union des banques cantonales pourra ainsi soutenir ses membres dans la conduite des actions qu'énumère notre schéma.

Pour nuancer ces affirmations, on peut dire que le soutien de l'Union peut être plus important en matière de contrôle, du fait de son caractère technique, que pour l'introduction du processus d'innovation.

Retenons cependant que malgré l'aide de conseillers extérieurs, le gros du travail échoit au personnel de la banque. La Direction doit reconnaître l'utilité de la politique de services et affirmer sa volonté tant de l'introduire que de l'appliquer.

Plus généralement, la réussite de cette politique dépend du degré de participation des collaborateurs de l'établissement.

Or, la motivation de ces derniers n'est pas une chose simple : cela nécessite un effort important, engageant un certain temps. Il s'agit en effet de changer l'attitude, le comportement et les méthodes de travail des employés d'une banque spécialisée en les adaptant à l'objectif d'une banque universelle.

Nous devons enfin faire état d'une constatation répétée lors de nos contacts avec les banques cantonales. Elle tient à la résistance qu'opposent les conseils d'administration au changement que nous entendons comme l'ouverture vers le marché.

1) Relevons simplement le rôle actif d'associations similaires en ce qui concerne les caisses d'épargne, telles que : l'Institut International des Caisses d'Epargne ou l'Association des Caisses d'Epargne Autrichiennes.

Cette attitude est facilitée par l'étendue des compétences qu'attribuent aux conseils les lois cantonales et les statuts mêmes des banques.

Elle s'explique, selon nous, par la composition trop exclusivement politique des conseils.¹⁾ Il leur manque par là une certaine agressivité, les motivations, sinon les compétences, pour s'engager dans de nouveaux domaines d'activités, forcer la porte de marchés inexploités.

Etre membre d'un conseil d'administration est trop souvent considéré comme un mandat honorifique.

Il s'agit là d'un handicap certain pour les banques cantonales, dans leur effort pour se doter d'une véritable politique de services.

1) Une étude montre qu'en 1976 sur les 337 membres des conseils d'administration des banques cantonales, uniquement 7 n'appartenaient pas à un parti politique.
Voir OSWALD, Ronald, op. cit. p. 223.



5. L'ENQUETE AUPRES DES BANQUES CANTONALES

Avant d'aborder les résultats de notre enquête, il convient d'en définir les circonstances et d'en préciser certains aspects.

5.1. Introduction

L'objectif de l'enquête était de connaître la position des banques cantonales sur les questions essentielles qui font l'objet de la première partie de notre étude. Il s'agissait de mettre en évidence la politique et le comportement des banques à travers des données empiriques, et de tester par là nos hypothèses normatives. Mais nous aimerions souligner que la première partie de notre travail est loin d'être purement théorique, car elle a été enrichie d'informations venant de nos contacts réguliers avec des banques cantonales, d'autres établissements bancaires, des associations bancaires et par notre stage effectué auprès d'une banque cantonale.

Pour enquêter auprès des banques, il nous a semblé opportun d'envoyer un questionnaire détaillé comprenant des questions fermées et ouvertes. C'est seulement vers la fin de la rédaction de la première partie de notre recherche que nous l'avons envoyé. Nous voulions respecter l'autonomie respective de la démarche théorique et de la saisie empirique des données. Ces deux approches ont été conçues comme complémentaires et non simultanées. Vu le champ de notre recherche, il était évident que nous devions nous concentrer sur les banques cantonales; pour assurer la pertinence des réponses, nous les avons toutes contactées.

Finalement, nous avons testé le questionnaire à deux reprises auprès de plusieurs banques cantonales et associations bancaires.

res. Ce n'est qu'ensuite que nous l'avons envoyé aux banques dans sa forme définitive (contenant 28 questions), dans une version française et une version allemande, en octobre 1979.¹⁾

De novembre 1979 à janvier 1980, 24 banques²⁾ nous ont retourné les questionnaires dûment remplis; une a considéré qu'elle ne pouvait répondre aux questions, sous prétexte que la loi cantonale définissait sa mission en tant que banque de "crédit foncier"; et enfin quatre banques n'ont donné aucune suite à notre demande.

Dans la présentation des résultats de cette enquête, nous citons à diverses reprises les réponses des banques. Mais par souci de préserver l'anonymat des établissements :

- soit nous les qualifions par leur appartenance au groupe linguistique (romande, alémanique);
- soit nous leur donnons un indice alphabétique (A, B, C);
- soit encore nous les caractérisons par la taille de leur bilan (jusqu'à 1 milliard = taille modeste; de 1 milliard à 2.5 milliards = petite taille; de 2.5 milliard à 4.5 milliards = taille moyenne et à partir de 4.5 milliards = grande taille).

1) Voir annexe No 1 le questionnaire dans la version française.

2) Voir annexe No 2 la liste des banques.

La décomposition des réponses par aire linguistique se présente de la manière suivante :

Tableau No 21 Décomposition des réponses

Banques	Total	Réponses	% des réponses par rapport au total	% des réponses par rapport à l'importance du bilan du groupe 1)
Banques suisses alémaniques	20	16	80	79
Banques suisses romandes	8	7	87	94
Banque suisse italienne	1	1	100	100
Total des banques	29	24	83	85

Le tableau montre que les réponses peuvent être représentatives de l'opinion de l'ensemble des banques cantonales; 83% des établissements ont répondu, ce qui représente 85% du bilan total des banques cantonales.

D'autre part, l'enquête peut être considérée comme significative, car les banques de toutes les tailles et régions géographiques sont représentées.

Le taux élevé de réponses, ainsi que les réactions favorables (orales et écrites) des banques peuvent s'expliquer, à notre avis, par les faits suivants :

1) par rapport aux bilans au 30.9.1979.

- l'actualité de notre sujet d'étude;
- la recherche de solutions par les banques cantonales permettant de les guider dans la réorganisation et l'élargissement de leur politique actuelle;
- la sensibilisation et l'intérêt des banques cantonales à définir leur politique de marketing;
- la présentation même du questionnaire, qui a dû aussi motiver les banques à participer à l'enquête.

Comme conclusion, nous formulons la thèse suivante, vu la participation importante des banques cantonales à la présente enquête.

Thèse 1 Les banques cantonales se sentent actuellement fortement concernées par des questions liées à leur politique de marketing.

Le tableau suivant concerne la ventilation des réponses selon la fonction du répondeur. Il permet d'assimiler l'opinion de ce dernier à celle de la banque tout entière.

Tableau No 22 Fonction des personnes qui ont rempli le questionnaire

Fonction	Réponses en %
Direction, Directeur, ou directeur-adjoint	50
Secrétaire général	33
Fondé de pouvoir (responsable du marketing ou des études économiques)	29

Dans 3 cas le questionnaire a été rempli conjointement par deux personnes, c'est pourquoi le total des réponses dans le présent tableau s'élève a plus de 100%.

Nous constatons que les personnes qui ont répondu au questionnaire ont une fonction qui leur permet une bonne connaissance des questions concernant la politique de marketing de leur banque. Cependant, il faut noter qu'il n'y a pas de corrélation entre la fonction du répondant et la taille de la banque.

Thèse 2 Au sein des banques cantonales, il n'existe pas une personne spécialement chargée des questions concernant la politique de marketing.

5.2. L'orientation de la politique de services

Les questions 1 à 7 traitent différents aspects concernant l'orientation de la politique de services.

Question 1 Pensez-vous que votre établissement, dans la situation actuelle de concurrence, doit rester une banque spécialisée ou doit devenir une banque universelle ?

Les réponses des banques donnent les résultats suivants.

Tableau No 23 Stratégies des banques cantonales

Stratégies de la banque	Réponses en %
Elle doit rester une banque spécialisée (spécialisée surtout dans les affaires hypothécaires et d'épargne)	4
Elle doit devenir une banque universelle (offrant tous ou presque tous les services bancaires)	67
Elle doit devenir une banque encore plus universelle	8
Elle est déjà une banque universelle	21

Il faut noter qu'il n'existe pas de corrélation entre le type de réponse et la taille de la banque.

Nous aimerions présenter les raisons évoquées par les banques pour devenir universelles ou plus universelles.

Une banque romande de petite taille dit : "Face à la concurrence toujours plus vive dans les secteurs réservés jusqu'ici aux banques cantonales, celles-ci se voient dans l'obligation d'étendre leur action dans tous les domaines de la branche, afin de maintenir leur position sur le marché".

Une banque romande de moyenne taille : "Les besoins et, par voie de conséquences, les exigences des clients, tout comme la situation de concurrence de plus en plus vive, obligent tout institut à offrir la plus vaste gamme possible de services, faute de quoi, il risque la stagnation, voire même à terme sa disparition".

Une banque alémanique de taille moyenne dit que les causes qui l'ont amenée à se développer vers une banque universelle étaient :

- "- la politisation croissante des intérêts hypothécaires et de l'épargne, et la diminution des marges qui en a résulté,
- les changements dans la structure de l'occupation de la population locale (le recul de l'agriculture et de la sylviculture, le développement dans le secteur des arts et métiers, de l'industrie, ainsi que du tourisme),
- l'aspiration à profiter de ces nouvelles opportunités sur le marché".

Nous avons remarqué que les banques cantonales désiraient souvent devenir universelles tout en conservant une place privilégiée à leurs services traditionnels, tels les hypothèques et l'épargne. Au cours de notre enquête, nous avons retrouvé des observations dans ce sens.

En conclusion, les réponses à la question 1 (75 % veulent devenir universelles ou plus universelles et 21% sont déjà universelles) montrent que dans la situation actuelle de concur-

rence sur le marché bancaire, la stratégie des banques est de devenir universelle, ceci afin de garder et/ou de développer leur position.

Thèse 3 Les banques cantonales veulent répondre à la pression du marché bancaire en devenant des banques de type universel.

* * *

Question 2 Pour la réalisation de chacune des stratégies (rester spécialisée ou devenir universelle) la politique de services joue un rôle important. Partagez-vous cet avis ?

Les banques cantonales ont confirmé à 96% l'importance de la politique de services et 4% (c.à.d. une banque) n'ont pas répondu à la question.

Le résultat montre clairement que les banques donnent un rôle important à la politique de services pour arriver à la stratégie désirée.

Thèse 4 Une politique de services bien définie et bien appliquée est une condition primordiale pour que les banques cantonales puissent devenir des banques universelles.

* * *

Question 3 Dans votre banque existe-t-il une politique de services ?

Si oui, veuillez formuler en quelques lignes la politique de services de votre banque.

La totalité des banques affirme l'existence d'une politique de services dans leur établissement.

L'analyse de ces politiques de services montre qu'il existe différentes manières de les concevoir.

Voici quelques exemples d'énoncés de politiques de services, formulés brièvement ainsi que nous l'avions demandé.

Une banque romande de taille moyenne : "Traiter toutes les opérations de banque et satisfaire aux besoins financiers de la clientèle tout en veillant au développement harmonieux du canton".

Une banque romande de taille moyenne : "Amélioration constante de la qualité et de la personnalisation du service à la clientèle - Recherche constante de prestations nouvelles à proposer à la clientèle - Développement de l'information externe et interne".

Une banque alémanique de grande taille : "Pour certains segments des services spécifiques doivent être développés. Nos services doivent être orientés vers le marché. Comme chaque banque nous devons aussi offrir des services qui ne peuvent pas être rentables, comme par exemple les safes".

Une banque romande de grande taille : "- Maintenir et développer nos services forts - Créer autant que nos statuts le permettent des services complémentaires et nouveaux - Etudier si des services exploités ou créés par la concurrence sont susceptibles d'être introduits dans notre établissement".

Une banque alémanique de grande taille : "Développement de nos services dans le but de pouvoir offrir aux citoyens de notre canton tous les services nécessaires, au moins aux mêmes conditions (prix, qualité) que la concurrence".

Un établissement alémanique de petite taille : "- Pas d'innovations propres - Mais quand la concurrence offre des nouveaux services, élargissement de notre gamme".

Finalement une banque alémanique de modeste taille : "- Un service soigné et rapide aux guichets (on-line) - Un service à proximité des clients (agences dans toutes les communes) - Un conseil adéquat donné par des spécialistes (placements, crédits, etc.)".

Les définitions proposées comme réponses à la question 3 sont variées (voir exemples); cependant, on peut relever certains domaines qui reviennent souvent :

- la satisfaction des besoins du public,
- le développement des services actuels et la création de nouveaux services,
- l'imitation des nouveaux services de la concurrence,
- le soutien de l'économie cantonale.

Il nous semble qu'une définition adéquate d'une politique de services pour une banque cantonale doit spécifier son comportement dans les quatre domaines mentionnés ci-dessus. De plus, cette définition doit tenir compte de la situation propre de la banque.

Thèse 5 Les banques cantonales ont toutes une politique de services. Il n'existe pas une politique de services-type pour toutes les banques cantonales. Mais un élargissement et une harmonisation de leur politique de services actuelle pourraient favoriser leur impact sur le marché.

Question 4 Sous quelle forme la politique de services est-elle présentée dans votre banque ?

Le dépouillement des questionnaires révèle les résultats présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau No 24 Forme de présentation de la politique de services

Forme de présentation	Réponses en %
Verbale	54
Par écrit	96

Comme les banques pouvaient indiquer simultanément les deux formes de présentation, le pourcentage total des réponses est supérieur à 100%.

Les résultats montrent que la presque totalité des banques (96%) ont une politique de services présentée sous la forme écrite.

Mais à notre avis le contenu en est souvent insuffisant pour une application concrète. En effet, la politique de services dans sa forme actuelle se fonde surtout sur des documents, tels que la loi cantonale, les statuts de la banque, les règlements internes et les procès-verbaux de la direction.

Dans la moitié (50%) des banques, ces documents écrits servent alors de lignes directrices, qui nécessitent des ajustements ou des concrétisations sous la forme d'accords verbaux ou d'interprétations personnelles pour pouvoir être appliquées.

Il nous semble que, vu l'importance de la politique de services, les banques cantonales devraient s'efforcer de la définir et la formaliser sous la forme d'un document complet et concret, qui servirait ensuite comme base de travail à toute la banque. Ce document devrait être examiné et réajusté si nécessaire par la direction à intervalles réguliers.

Thèse 6 Une politique de services bien définie et explicite, présentée sous la forme d'un document, favorise son application et augmente ses chances de réussite.

* * *

Question 5 Votre politique de services est-elle à titre normatif ou informatif ?
Jusqu'à quel degré hiérarchique est-elle connue dans votre banque ?

L'enquête montre que 88% des banques cantonales donnent à leur politique de services un caractère normatif.

Mais en même temps 42% estiment que cette politique a un caractère informatif. Parmi ces banques on retrouve presque uniquement les banques qui avaient indiqué dans la question 4 que leur politique de services était aussi précisée verbalement dans leur établissement. De ce fait, les parties de cette politique qui sont formulées oralement ne peuvent avoir qu'un caractère informatif.

En ce qui concerne la communication de cette politique à l'intérieur de l'établissement, on s'aperçoit qu'elle s'étend :

- dans 29% des cas jusqu'aux chefs de départements et leurs adjoints,
- dans 38% des cas jusqu'aux fondés de pouvoirs,
- et dans 33% des cas à tout le personnel.

Lorsque tout le personnel est informé de la politique de services (33% des banques), on se réfère principalement à des documents tels que les statuts de la banque, la loi sur la banque, les règlements internes.

En résumé, on retiendra que les banques cantonales n'accordent pas toutes la même importance à la contribution de leurs collaborateurs pour la réalisation de la politique de services.

Thèse 7 Dans les banques cantonales, la réussite de la politique de services ne dépend pas uniquement de la direction, mais de l'ensemble des collaborateurs de la banque.

* * *

Question 6 Quels sont les services offerts par votre banque, quelle est leur importance respective et quelle est votre stratégie de marketing ?

Les réponses à la question 6 sont représentées dans le tableau No 25 et nous permettent de tirer certaines conclusions.

Tableau No 25 Les services offerts par les banques cantonales

Les services bancaires	% des banques qui offrent le service	Importance relative de ce type de service en ce qui concerne les affaires effectuées par les banques (en %)						A l'avenir la stratégie de marketing des banques consiste à pousser ce type de service (en %)			
		sans réponse	pas importante	peu importante	importante	assez importante	très importante	sans réponse	plus	moins	pas de modification
Crédits commerciaux	96	/	/	9	35	13	43	4	92	/	4
Crédits documentaires	92	5	45	14	36	/	/	/	64	/	36
"petit crédit"	83	/	35	30	30	5	/	/	70	/	30
Crédits aux collectifs de droit public	100	/	/	/	21	21	58	/	50	/	50
Prêts hypothécaires	100	/	/	/	/	8	92	/	79	4	17
Dépôts à vue et à terme	100	/	4	/	54	29	13	/	50	4	46
Dépôts d'épargne	100	/	/	/	/	12	88	/	63	4	33
Comptes salaires	100	/	/	8	38	21	33	/	67	4	29
Obligations de caisse	96	/	/	13	53	17	17	/	39	/	61

Tableau No 25 Les services offerts par les banques cantonales (suite)

Les services bancaires	% des banques qui offrent le service	Importance relative de ce type de service en ce qui concerne les affaires effectuées par les banques (en %)							A l'avenir la stratégie de marketing des banques consiste à pousser ce type de service (en %)			
		sans réponse	pas importante	peu importante	importante	assez importante	très importante	sans réponse	plus	moins	pas de modification	
Trafic des paiements en Suisse	96	5	/	9	30	26	30	/	48	/	52	
Trafic des paiements à l'étranger	96	/	9	26	43	22	/	/	70	/	30	
Chèques et cartes de crédit	100	4	/	38	46	8	4	/	58	/	42	
Opérations d'émission et conversion de titres	100	/	/	29	33	17	21	/	71	/	29	
Achats et ventes de titres	100	/	/	21	38	25	17	/	100	/	/	
Garde et gestion de titres	100	/	/	17	46	29	8	/	100	/	/	
Conseil en placement et gestion de fortune	100	/	8	21	38	8	25	/	96	/	4	
Opérations sur devises, monnaies étrangères et métaux précieux	100	/	13	25	54	8	/	/	75	/	25	

A la lecture de ce tableau, on peut relever certains éléments que nous allons étudier séparément. Ils se situent au niveau :

- a) de l'offre de services,
- b) de l'importance de chaque service,
- c) de la promotion prévue pour chaque service.

- a) Les banques cantonales offrent en général tous les services bancaires présentés. Le service le moins offert est le "petit crédit", qui existe quand même dans 83% des banques.

On peut en déduire que la gamme de services des banques cantonales est vaste.

46% des établissements ont en plus ajouté certains services à la liste que nous proposons. Ainsi, on trouve notamment : conseil fiscal, conseil pour des successions, conseil d'entreprises, crédit à l'exportation, gestion de fonds de prévoyance.

- b) Cependant, on observe que les services offerts n'ont pas la même importance dans toutes les banques. Le tableau montre deux extrêmes en ce qui concerne l'importance des services.

Le premier extrême est constitué de trois services qui prennent une place prépondérante, soit : les prêts hypothécaires (92% "très important"), le dépôt d'épargne (88% "très important") et les crédits aux collectivités de droit public (58% "très important").

En effet, ce sont des services traditionnellement offerts par les banques cantonales.

L'autre extrême comprend les services dont la place est insignifiante : le crédit documentaire (45% "pas important") et le petit crédit (35% "pas important").

Le crédit commercial indique le caractère commercial d'une banque; le petit crédit, son ouverture vers le grand public. La place minime dévolue à ces deux services est sans doute due à leur relative nouveauté au sein des banques cantonales.

Les autres services ont chacun des importances différentes mais ils se situent de toute façon entre les deux extrêmes, constituant ainsi la majorité des prestations.

A notre avis, ce qui caractérise une gamme universelle n'est pas d'avoir seulement un grand nombre de services; il faut aussi que tous ces services aient un certain impact sur le marché. Ce dernier point n'est pas le cas des banques cantonales.

Thèse 8 Une politique de services réfléchie doit assurer un équilibre entre l'importance respective des services de la banque. Elle doit aussi éviter que la banque ne soit pas trop dépendante d'un nombre restreint de services.

- c) En général, on peut remarquer que la plupart des banques cantonales veulent mettre en avant l'ensemble de leurs services. Ceci nous semble un bon moyen pour devenir une banque universelle.

(Seuls, quatre services seront moins poussés et ceci par moins de 4% des banques. Ce résultat ne nous semble pas significatif pour l'ensemble des banques cantonales).

Relevons les quatre services que tous (ou presque tous) les établissements veulent développer dans l'avenir :

- achats et ventes de titres (100%),
- garde et gestion de titres (100%),
- conseil en placement et gestion de fortune (96%),
- crédits commerciaux (92%).

Les trois premiers vont permettre une diversification des sources de revenus de la banque. En effet, ce sont des services "indifférents" et ils procurent une commission à la banque. Actuellement, le revenu principal des banques est constitué par les intérêts.

Seuls deux services sont considérés, par moins de la moitié des banques, comme nécessitant plus de promotion; ce sont :

- le trafic des paiements en Suisse (48%), ceci à notre avis à cause de la concurrence et de la forte position des PTT;
- les obligations de caisse (39%), parce que les banques veulent se procurer des capitaux par d'autres moyens.

Ainsi, tous les autres services vont être davantage poussés selon les résultats du tableau, par 50% et même jusqu'à 79% des banques cantonales.

Thèse 9 Seule une promotion simultanée de tous leurs services, avec certaines accentuations temporaires, va permettre aux banques cantonales de maintenir leur position sur les marchés et de devenir des banques universelles.

* * *

Question 7 Quels sont les types de clientèle auxquels vous offrez vos services, quelle est leur importance, quelle est votre stratégie de marketing.

Les réponses des banques à cette question figurent au tableau No 26 (voir page suivante).

On peut constater que presque toutes les banques cantonales offrent leurs services à tous les types de clientèle cités dans le tableau.

Cependant on remarque des variations en ce qui concerne l'importance des affaires effectuées avec les différents types de clientèle.

(Seuls trois établissements ont rajouté à notre liste des types de clients auxquels ils offrent des services spécifiques, à savoir : les grandes entreprises, les professions libérales, les femmes et les jeunes).

a) Trois types de clients prennent une importance particulière pour les banques cantonales :

- les pouvoirs publics (50% "très important" et 33% "important"),

Tableau No 26 Les types de clientèle des banques cantonales

Type de clientèle	% des banques qui travaillent avec ce type de clientèle	Importance relative de ce type de clientèle en ce qui concerne les affaires effectuées par les banques (en %)						A l'avenir la stratégie de marketing des banques consiste à attirer ce type de clientèle (en %)			
		sans réponse	pas importante	peu importante	importante	assez importante	très importante	sans réponse	plus	moins	pas de modification
Petites et moyennes entreprises	100	4	/	4	21	33	38	/	92	4	4
Milieux agricoles	100	4	8	8	42	25	13	4	50	/	46
Clients institutionnels	96	/	9	22	48	4	17	/	87	/	13
Pouvoirs publics	100	4	/	/	13	33	50	/	54	/	46
Particuliers fortunés	96	4	13	26	31	9	17	/	83	/	17
Grand public	100	4	/	4	21	33	38	/	63	4	33
Clientèle étrangère	96	9	35	26	30	/	/	/	13	4	83

- le grand public (38% "très important" et 33% "important"),
- les petites et moyennes entreprises (38% "très important" et 33% "important").

Ce sont des clientèles traditionnelles des banques cantonales et ces dernières rencontrent une concurrence importante de la part des autres établissements bancaires. La stratégie des banques cantonales consiste à notamment développer les affaires traitées avec ces clients. Ainsi, 92% des banques poussent les services pour les petites et moyennes entreprises, 87% pour le grand public et 54% pour les pouvoirs publics.

b) Deux types de clients ont une importance moyenne :

- les milieux agricoles (42% "important"),
- les clients institutionnels (48% "important").

La moitié des banques seulement veulent plus développer les affaires avec les milieux agricoles; ceci est dû, à notre avis, à la concurrence des Caisses Raiffeisen qui sont bien ancrées dans certaines régions rurales et à la diminution de l'importance de l'agriculture.

Cependant, 87% veulent plus favoriser les services pour les clients institutionnels, ce qui représente, à notre avis, un marché avec fort développement.

c) Finalement, les banques cantonales offrent encore des services à deux types de clients :

- les particuliers fortunés, qui ont une faible importance pour les banques cantonales,
- la clientèle étrangère, qui a une importance encore plus faible.

83% des banques cantonales veulent augmenter le volume des affaires avec les particuliers fortunés. Pour les banques cantonales, c'est un marché nouveau et difficile, mais il va leur permettre de diversifier leurs revenus par le biais de commissions.

Enfin, 13% seulement des banques veulent développer les services envers la clientèle étrangère. Ceci est principalement dû au réseau limité des banques cantonales, à leur manque d'expérience et à la très forte concurrence dans ce secteur.

Ce type de clientèle est actuellement peu intéressant pour les banques cantonales.

En résumé, on peut dire que les banques cantonales s'adressent à un grand nombre de clientèles différentes (qui ont une importance relative variable). De plus, elles veulent intensifier leurs relations avec toutes ces clientèles (sauf la clientèle étrangère).

Thèse 10 Une politique de services conséquente doit assurer un équilibre entre l'importance relative des types de clients; de plus, elle doit éviter une trop forte dépendance envers un nombre restreint de types de clientèle.

Thèse 11 Seule une promotion simultanée de tous les types de clientèle, avec certaines accentuations, va permettre aux banques cantonales de maintenir leur position sur leurs marchés et de devenir des banques universelles.

5.3. Les nouveaux services

Les questions 8 à 13 analysent le comportement des banques en ce qui concerne l'innovation en matière de services bancaires, cette dernière représentant un des deux domaines de la politique de services.

Question 8 Qu'entendez-vous par nouveau service bancaire ?

Le dépouillement de notre enquête montre que les banques cantonales considèrent de différentes manières la notion du nouveau service bancaire.

On peut illustrer cette diversité par les exemples de définition suivants :

Une banque alémanique de taille modeste : "Par cela, nous entendons des services que, jusqu'à présent, nous n'offrions pas et qui s'imposent maintenant à cause des changements sociaux et du progrès technique".

Une banque alémanique de petite taille : "Un service non encore offert, qui est absolument nouveau et sans concurrence (rare) dans notre canton, ou un service jusqu'à présent offert seulement par la concurrence".

Un établissement romand de petite taille : "On entend par nouveau service bancaire, celui apte à apporter un nouvel avantage aux clients...".

Une banque romande de taille moyenne : "Répondre aux nouveaux besoins de la clientèle actuelle et potentielle".

Une banque romande de moyenne taille : "1) Un service jusqu'alors inexistant dans l'offre des banques, 2) un service jusqu'alors inexistant dans l'offre de notre banque".

Un établissement alémanique de grande taille : "a) Un service qui n'existe même pas dans sa forme originale sur le marché. b) Un service dont la forme originale existe sur le marché mais qui est plus ou moins modifié (par exemple, un nouveau type de carnet d'épargne)".

Un établissement alémanique de très grande taille : "Par nouveaux services nous comprenons ceux qui correspondent à un besoin véritable de la clientèle et que nous n'offrons pas encore. Mais il est pensable qu'ils peuvent déjà exister dans les gammes de services des autres instituts".

Les réponses nous montrent que les banques peuvent adopter principalement deux optiques pour cerner la nouveauté; soit prendre la banque comme référence, soit le client.

68% des établissements adoptent l'optique de la banque; ils disent que le nouveau service doit être un service nouveau pour leurs établissements mais qui peut exister dans la même forme ou une forme voisine chez les autres établissements.

Cependant, 32% des banques adoptent l'optique des clients (c'est-à-dire l'optique marketing), en expliquant que le nouveau service doit correspondre à un nouveau besoin de la clientèle.

En conclusion, nous soulignons qu'il n'y a pas de définition type du nouveau service dans les banques cantonales. Mais à notre avis, une telle définition, pour être pratique et complète, devrait tenir compte des deux optiques.

Thèse 12 Pour orienter leur politique vers le marché, les banques cantonales doivent définir leurs nouveaux services en fonction des besoins de la clientèle actuelle et potentielle, et concilier ces besoins avec les intérêts de la banque.

* * *

Question 9 Veuillez indiquer l'importance des facteurs motivant une banque à créer des nouveaux services.

Les réponses des banques cantonales à la question sont illustrées par le tableau de la page suivante.

L'analyse des résultats montre la diversité des motivations dans la création d'un nouveau service et leur poids respectif.

Relevons les tendances marquantes.

Les deux facteurs prépondérants pour la création d'un nouveau service sont :

- l'aide à l'économie cantonale, avec 71% "très important".
Ce fait exprime clairement la mission légale et la vocation propre des banques cantonales;
- la réponse à un besoin du public, avec 50% "très important" et 33% "assez important" (ce qui fait 83% pour les deux classes supérieures de l'échelle).
Ce fait montre l'ouverture sur le marché voulue par les banques cantonales; cette ouverture est un élément essentiel pour une politique de services efficace.

Tableau No 27 Facteurs motivant une banque à créer des nouveaux services

Facteurs	Importance relative des facteurs (en %)					
	sans réponse	pas important	peu important	important	assez important	très important
La croissance du chiffre d'affaires	-	21	29	38	8	4
La croissance d'une part de marché	-	-	8	29	38	25
L'augmentation du profit	-	8	17	25	29	21
Le développement d'une gamme de services complète et équilibrée	-	8	-	42	17	33
La réponse à un besoin du public	-	4	-	13	33	50
L'amélioration de l'image de la banque	-	4	-	50	18	38
L'amélioration de la position concurrentielle	8	4	-	21	29	38
La réaction à un nouveau service de la concurrence	-	8	17	50	8	17
L'aide à l'économie cantonale	-	4	4	13	8	71

Les quatre facteurs suivants ont un poids important pour motiver la création d'un nouveau service :

- l'amélioration de la position concurrentielle,
- l'amélioration de l'image de la banque,
- le développement d'une gamme de services complète et équilibrée,
- la croissance de la part du marché.

Ces facteurs traduisent la volonté de la banque de devenir universelle.

Deux autres facteurs semblent moins importants que les précédents :

- l'augmentation du profit (qui n'est pas l'objectif principal de la banque cantonale),
- la réaction à un nouveau service de la concurrence.

Ces huit facteurs ont tous été classés entre "important" et "très important", et sont interdépendants.

Finalement, la croissance du chiffre d'affaires (le dernier facteur) n'a pas un rôle essentiel, comme le montrent les résultats du tableau.

Thèse 13 L'importance donnée à chaque facteur motivant une banque cantonale à créer un nouveau service est influencée par la position de l'institut sur son marché local et sa gamme actuelle de services.

* * *

Question 10 La démarche adoptée par votre banque pour la création d'un nouveau service correspond-elle aux cinq étapes présentées ci-dessous ?

Les étapes en question sont :

- (première étape) - la recherche d'idées pour un nouveau service,
- (deuxième étape) - le filtrage préliminaire des idées,
- (troisième étape) - l'analyse économique du nouveau service,
- (quatrième étape) - la concrétisation et le développement final du service,
- (cinquième étape) - le lancement du service.

La réponse des banques apparaît dans le tableau ci-dessous :

Tableau No 28 Démarche adoptée pour la création d'un nouveau service

Adoption de la démarche	Réponses en %
Oui	58
Plus ou moins	13
Non	21
Sans réponse	8

Les banques n'appliquant pas la démarche proposée se trouvent toutes (sauf une exception) dans le groupe des établissements de taille modeste.

A la question 12, nous analyserons la démarche propre adoptée par ces banques; de même nous verrons quelles sont les banques qui n'adoptent que partiellement le processus que nous proposons.

Les résultats du tableau No 28 montrent que la démarche qui, à première vue, peut sembler théorique, est appliquée par plus de 58% des banques cantonales.

A l'aide de quelques exemples nous aimerions illustrer comment ces cinq étapes se déroulent concrètement dans les banques interrogées.

Une banque alémanique de petite taille :

"première étape : Sur la base de notre politique de services, nous nous rendons compte que, pour un certain groupe de clientèle, il n'existe pas ou peu de services, c'est-à-dire qu'il y a un manque dans la satisfaction de leur besoin. Un groupe ad hoc essaie de déterminer ce manque. (Brainstorming).

deuxième étape : Le résultat du Brainstorming est évalué sur la base de notre politique de services selon les critères "idées valables/non valables".

troisième étape : On se pose des questions telles que : Est-ce que cette idée (ce futur service) correspond à un besoin latent ? Quelle sera la rentabilité, les services concurrentiels, etc... ?

quatrième étape : Préparation des règlements, de l'organisation et du déroulement technique interne, de la formation du personnel, des moyens de relations publiques et de publicité, etc.

cinquième étape : Conférence de presse, soirée d'information, publicité, etc."

Une banque alémanique de taille moyenne donne un exemple pratique, cas d'un compte agricole.

"première étape : Clarification et définition des besoins avec les représentants des milieux agricoles.

deuxième étape : Brainstorming dans une séance plénière; recherche d'idées spécifiques dans les groupes de travail.

troisième étape : Analyse du potentiel du marché, de la part du marché et des risques.

quatrième étape : Elaboration des conditions, taux et modalités de remboursement et des programmes informatiques.

cinquième étape : Campagne de relations publiques et publicité pour l'introduction et la vente du service; en accord avec les besoins saisonniers de l'agriculture (synchronisation)".

Une banque romande de taille moyenne :

"première étape : Démarche volontariste (il faut un nouveau service) ou ponctuelle.

deuxième étape : Le filtrage des idées se fait sur la base des données générales concernant l'activité de la banque et ses objectifs.

troisième étape : Cette analyse s'effectue sur deux plans : d'une part déterminer s'il correspond à une demande effective (essai de qualification), d'autre part, au niveau interne : détermination de la comptabilité avec les structures logistiques existantes et analyse de rentabilité.

quatrième étape : Mise au point du règlement de fonctionnement du nouveau service; détermination des conditions offertes en fonction de celles prévalant sur le marché; mise en place des structures administratives (informatique) correspondantes.

cinquième étape : Communication vers l'extérieur (mailings-publicité-media) du lancement du nouveau service".

Un établissement alémanique de grande taille :

"première étape : Pas de recherche systématique d'idées, mais une observation précise de la concurrence et des tendances dans le secteur tertiaire (par exemple en son temps l'introduction du carnet d'épargne jeunesse, du carnet d'épargne troisième âge).

deuxième étape : Etude des différents concepts du service.

troisième étape : Etude des conséquences sur l'offre actuelle, sur le "cross-selling", sur les parts du marché et sur le compte de pertes et profits.

quatrième étape : Développement du concept des services par des départements spécialisés, préparation des experts pour le déroulement technique, développement d'un concept pour la commercialisation (marketing, publicité, etc.).

cinquième étape : Instructions aux agences, campagne d'annonce, communiqués de presse".

Un établissement romand de grande taille :

"première étape : C'est la tâche du service Marketing et Publicité. Les idées peuvent cependant provenir de la Direction

générale ou de départements concernés. L'étude de marché et l'étude de la concurrence sont de plus deux aides efficaces.

deuxième étape : Les idées sont généralement filtrées par la Direction générale ou le service de Marketing et Publicité. Ce dernier entreprend alors une étude d'opportunité qui se base sur les besoins du marché, la politique générale et les possibilités techniques de la banque.

troisième étape : Expérience faite, cette étape a été quelque peu délaissée par notre établissement.

quatrième étape : Ce travail est en général pris en charge par une commission de responsables.

cinquième étape : 1) Stratégie publicitaire (plan de communication, de production, de distribution, de formation de la force de vente). 2) Fixation d'objectifs. 3) Actions. 4) Contrôle".

L'étude des banques appliquant la démarche en question montre certaines nuances et de légères différences dans les étapes, qui proviennent des caractéristiques mêmes des établissements.

Mais, pour la première étape (la recherche d'idées), une observation s'impose. Trois établissements seulement indiquent que le point de départ est la recherche systématique de la satisfaction des clients, c'est-à-dire qu'ils adoptent une approche active.¹⁾ Les autres établissements se contentent de réagir aux actions et innovations de la concurrence et d'attendre des suggestions de leurs collaborateurs.

1) Voir chapitre 4.2.3.2.1.2.

En conclusion, nous croyons que l'application de la démarche en question par un grand nombre de banques, de façon intégrale (58%) ou partielle (12%), démontre son utilité et son importance.

Thèse 14 L'application d'une démarche systématique et complète par les banques cantonales pour la création de nouveaux services est un moyen efficace d'augmenter les chances de réussite des nouveaux services et de favoriser une politique de services active.

* * *

Question 11 Quels sont les "départements" concernés à chaque étape de la démarche ?

Les réponses montrent que les banques cantonales, appliquant la démarche en question, adoptent presque chacune une attitude différente.

Voici quelques exemples pour illustrer ce fait.

Une banque alémanique de petite taille :

"première étape : la direction et les collaborateurs du directeur,
deuxième étape : la direction et les collaborateurs du directeur,
troisième étape : la direction et un groupe ad hoc,
quatrième étape : la direction et un groupe ad hoc,
cinquième étape : la direction et les chefs de département."

La banque alémanique de petite taille, qui a été citée la première à la question 10 et qui applique une approche active de recherche d'idées :

- "première étape : un groupe ad hoc de marketing,
- deuxième étape : un groupe ad hoc de marketing, le département de marketing et le département concerné,
- troisième étape : département de marketing,
- quatrième étape : département de marketing, d'organisation et le département concerné,
- cinquième étape : département de marketing et le département concerné."

Une banque alémanique de petite taille :

- "première étape : direction,
- deuxième étape : secrétariat de la direction,
- troisième étape : études économiques, département concerné, secrétariat de la direction,
- quatrième étape : département concerné,
- cinquième étape : département de publicité et le département concerné."

Une banque romande de taille moyenne :

- "première étape : direction et commission ad hoc,
- deuxième étape : commission ad hoc,
- troisième étape : économiste,
- quatrième étape : département directement concerné par le nouveau produit,
- cinquième étape : commission de publicité,
- sixième étape : économiste (contrôle de la pénétration du produit)."

La variété des responsables cités pour chaque étape par l'ensemble des établissements ne nous permet de déceler que peu de points communs entre les banques cantonales.

En général on constate, dans les banques de modeste et de petite taille, que la direction s'occupe du nouveau service dans toutes les étapes, souvent en collaboration avec son secrétariat ou d'autres instances.

On peut aussi remarquer que très souvent c'est seulement dans la cinquième étape que le marketing (publicité) joue un rôle actif. De par son introduction récente (département ou responsable) dans de nombreuses banques, on ne lui permet pas de donner la pleine mesure de son efficacité.

Il faut enfin montrer que les variations dans le déroulement des étapes proviennent aussi des différences de taille des banques, qui se répercutent sur leur organisation interne.

Thèse 15 Une plus grande prise en considération du marketing dans le déroulement du processus d'innovation en matière de services augmenterait les chances de réussite du nouveau service et fortifierait la position du marketing au sein de la banque.

* * *

Question 12 Quelle est votre propre démarche pour la création d'un nouveau service ?

Cette question s'adressait aux banques qui, à la question 10, avaient affirmé que la démarche que nous proposons ne correspondait pas du tout (21%) ou seulement partiellement (12%) à leur démarche.

La moitié des banques qui ont répondu à cette question estiment que les banques cantonales ne peuvent qu'imiter les autres établissements bancaires; par conséquent le processus se limite à étudier le lancement du nouveau service. Les autres ont exposé leurs propres processus; ceux-ci sont plus courts et non formalisés.

Illustrons ces faits par deux exemples pour chacun des deux cas.

Une banque alémanique de taille modeste : "En tant que petite banque cantonale, nous n'avons souvent pas la possibilité de créer de nouveaux services. En général nous nous associons aux nouveaux services au niveau des banques cantonales suisses ou des banques cantonales de notre région. Si besoin est, nous nous adaptons à la concurrence (les grandes banques)".

Un établissement alémanique de grande taille : "L'offre des banques universelles suisses s'est fortement élargie ces derniers temps et en même temps elle s'est nivelée. Les banques universelles se doivent par ce fait de réagir aux nouveaux services, c'est-à-dire de les introduire à leur tour dans leur gamme. Pour cette raison, les étapes 1, 2 et 3 sont souvent supprimées et plus de poids est dévolu aux étapes 4 et 5. Les positions en "staff" et en "line" (études économiques, publicité, informatique et le conseiller aux clients) travaillent étroitement pour la concrétisation et l'introduction des services".

Un établissement de petite taille explique sa propre démarche :

- "- Maturation d'une idée (direction).
- Récolte de l'information (si elle existe) (secrétariat de la direction).

- Décision après consultation des responsables des succursales et des agences.
- Concrétisation et lancement du projet (le département compétent)".

Une banque romande de taille moyenne : "Lorsque la proposition de création d'un nouveau service est faite, une commission d'étude est désignée, composée du sous-directeur responsable et des chefs de service concernés, puis rapport à la Direction générale pour décision".

En résumé, nous avons constaté que ces établissements ne proposent pas des démarches opposées à celle présentée à la question 10. Les démarches énoncées sont plus simples et rudimentaires. D'une part, elles doivent correspondre aux exigences actuelles de chaque établissement et, d'autre part, elles suffisent si la banque se contente d'adapter les services de la concurrence pour ensuite les lancer.

Thèse 16 Les banques cantonales qui se contentent d'adapter les services d'autres établissements se satisfont d'une démarche simple. Néanmoins, une démarche plus complète leur sera nécessaire dès qu'elles cesseront d'imiter seulement la concurrence.

* * *

Question 13 Croyez-vous que la création de nouveaux services soit importante pour le développement de votre banque ?

Les réponses fournies par les banques donnent les résultats suivants.

Tableau No 29 Importance de la création de nouveaux services

Niveaux d'importance	Réponses en %
Sans réponse	4
Pas importante	0
Peu importante	8
Importante	50
Assez importante	21
Très importante	17

Nous aimerions illustrer ces résultats par quelques exemples de commentaires dont les banques ont étayé leur choix.

Banques considérant la création de nouveaux services comme "importante" :

"Importante tant que la banque veut rester universelle".

"Cela dépend du genre du nouveau service offert".

"En principe nous considérons l'adaptation des services de la banque aux besoins changeants de la clientèle comme importante. Mais nous avons l'impression que dans ce domaine ces derniers temps beaucoup de choses ont été faites au détriment de l'organisation interne de la banque".

"Ne rien faire veut dire aujourd'hui dans le secteur bancaire, régression, perte des parts de marché, diminution des bénéfices. De nombreux services, qui correspondent à la satisfaction des besoins changeants de la clientèle contri-

buent à maintenir et augmenter les parts du marché et à consolider la situation bénéficiaire de notre institut. La création de nouveaux services est la condition pour l'accomplissement permanent de nos tâches économiques et sociales - tâches imposées par le législateur -".

"Une telle création est importante dans la mesure où l'objectif de la banque est d'élargir sa gamme de prestations pour tendre vers une banque de type universel".

Banques considérant la création de nouveaux services comme "assez importante" :

"Avec le développement actuel dans le secteur bancaire, on ne peut pas rester à l'écart".

"Le client doit pouvoir trouver presque tous les services sous notre toit, et il ne doit pas être obligé, dans des cas particuliers, de s'adresser à la concurrence".

"Sur la base de l'influence de l'environnement, les besoins des clients se modifient aussi. A notre avis, dans l'avenir, les relations entre clients et banque vont s'intensifier, ce qui va automatiquement conduire à la création de nouveaux services".

"A une époque où des changements rapides interviennent dans tous les domaines, nous nous devons de nous adapter à notre temps, si nous voulons accomplir notre tâche légale".

Banques considérant la création de nouveaux services comme
"très importante" :

"La banque dynamique va gagner".

"Là encore, tout dépend du service et de la cible. Un certain retard pris au niveau des prestations offertes aux entreprises fait que, pour cette cible, la création mais surtout l'amélioration des services rendus est très importante".

Les réponses des banques, surtout le choix des différents degrés d'importance, montrent que la majorité des établissements reconnaît une certaine importance à la création de nouveaux services, mais on décèle une certaine réticence quant à lui accorder une très grande place.

A la question 2, les banques ont exprimé le désir de devenir universelles ou plus universelles; les réponses à la présente question montrent que la création de nouveaux services est un bon moyen pour arriver à cet objectif. Un autre moyen est le développement de leurs services actuels.

Les réponses à la question 6 montrent qu'elles offrent déjà un grand nombre de services, mais que certains ne jouent pas un grand rôle en ce qui concerne le volume des affaires et, de ce fait, nécessitent un effort de promotion pour que la banque devienne une vraie banque universelle.

Thèse 17 Les banques cantonales donnent un rôle important à la création de nouveaux services, ceci pour garder et consolider leur position concurrentielle actuelle et en même temps pour se transformer en banques universelles.

* * *

5.4. Les services actuels

Les questions 14 à 22 étudient le comportement des banques en ce qui concerne les services actuellement offerts. Ces derniers représentent le deuxième domaine de la politique de services.

Question 14 Disposez-vous pour vos services actuels d'un plan de développement avec des objectifs fixés ?

Les réponses des banques donnent les résultats suivants :

Tableau No 30 Adoption d'un plan pour les services actuels

Adoption	Réponses en %
Oui	54
Non	42
Sans réponse	4

54% des banques planifient le développement de leurs services, comme le montre le tableau ci-dessus.

Il nous a semblé intéressant de présenter d'abord les commentaires des établissements n'ayant pas de plan; nous analyserons ensuite les services pour lesquels 54% des banques adoptent un plan.

Voici quelques commentaires des banques ayant répondu "non" à notre question :

"L'activité bancaire ne saurait être planifiée impérativement. Elle est par trop soumise aux aléas conjoncturels qui exigent

une grande souplesse et une adaptation constante des stratégies".

"Nous sommes un petit institut qui, jusqu'à présent, n'a pas vu la nécessité d'une direction par objectifs. Nous avons une situation claire avec un bon aperçu".

"Les objectifs sont énoncés périodiquement par les instances de la banque".

"Actuellement, ce n'est pas le cas. Mais ceci n'est pas à exclure pour l'avenir. Nous le considérerons quand presque tous nos services seront mis sur ordinateur".

"Dans environ deux ans, nous allons introduire la direction par objectifs".

En conclusion, la moitié des banques en question envisagent d'introduire une planification dans l'avenir. Quant à l'autre moitié, elle prétend, soit que la taille de l'établissement permet d'avoir un aperçu suffisant, soit que l'utilité d'un plan est remise en question.

En ce qui concerne les banques qui utilisent des plans pour diriger le développement de leurs services, nous avons relevé les points suivants :

- presque la moitié (46%) ont un plan pour tous ou presque tous les services de l'établissement;
- le reste a (jusqu'à présent) un plan pour quelques services, à savoir les principaux.

Finalement on peut dire qu'environ un quart seulement des banques ont un plan qui est appliqué systématiquement pour tous ou presque tous les services.

A notre avis, le plan de services est un instrument utile pour la banque. On voit dans le questionnaire que même si un quart seulement l'appliquent systématiquement, un bon nombre d'autres établissements a le désir d'introduire des plans, ou d'élargir le champ d'applications des plans actuels.

Thèse 18 Un plan de services est un instrument nécessaire pour diriger le développement des services et pour guider les banques cantonales vers leur objectif d'établissement universel.

* * *

Question 15 Quels sont les objectifs fixés dans le plan de services ?

A cette question, 67% des banques ont répondu. Il s'agit des banques qui avaient affirmé avoir adopté un plan de services (voir question 14) et de celles qui envisageaient de l'introduire. Les autres banques n'ayant pas de plans ni de projets ne pouvaient forcément pas répondre à cette question.

Les réponses des banques ont été les suivantes.

Tableau No 31 Objectifs contenus dans le plan de services

Objectifs	Réponses en %
Le volume de ventes de chaque service	75
La rentabilité du service	44
La satisfaction des clients	69
La croissance de la part du marché	94
Le nombre de nouveaux clients acquis	81

Seule une banque de grande taille ajoute un objectif aux cinq mentionnés dans le tableau No 31; cet établissement a en plus l'objectif "d'amélioration de l'image" dans son plan de services.

Il nous semble que les résultats du tableau ci-dessus sont parlants et nécessitent peu d'explications; les taux d'affirmation en pourcent montrent le niveau d'acceptation de ces objectifs en tant qu'éléments des plans de services.

Nous observons un taux spécialement élevé (94%) pour l'objectif "croissance du marché"; celui-ci définit la position concurrentielle des banques cantonales sur les marchés. Au vu de cette situation, il est évident que cet objectif est poursuivi par presque tous les établissements.

L'objectif "rentabilité du service" obtient le taux le plus faible (44%). Ceci est principalement dû, à notre avis, au fait que la mesure de la rentabilité d'un service bancaire pose des problèmes assez importants et nécessite une bonne comptabilité analytique.

En résumé, on observe que plus des deux tiers des banques - ayant un plan de services - formulent les objectifs mentionnés dans le tableau No 31, à l'exception de celui ayant trait à la rentabilité du service.

Ce fait démontre, à notre avis, l'opportunité de ces objectifs.

Thèse 19 La croissance de la part des marchés de tous les services actuels - objectif poursuivi par presque toutes les banques cantonales - va se traduire au niveau des clients actuels et potentiels par une utilisation plus intensive des

services de la banque. Ce processus va amener les banques cantonales vers le statut de banque universelle.

* * *

Question 16 Quelle est la durée du plan de services ?

87% des banques (ayant un plan) adoptent des plans à un an et 13% des plans à 6 mois.

En même temps, un tiers indiquent qu'elles adoptent des plans allant de 3 mois jusqu'à 5 ans pour des projets spécifiques.

Thèse 20 La durée d'un an pour un plan de services est opportune, car elle permet aux banques cantonales de cerner les effets de leurs actions marketing pour leurs services.

* * *

Question 17 Qui élabore et décide le plan de services dans la banque ?

Voici les réponses des établissements ayant un plan ou envisageant de l'introduire prochainement.

a) En ce qui concerne les instances qui interviennent dans l'élaboration du plan :

Tableau No 32 Instances intervenant dans l'élaboration

Instances	Réponses en %
Direction	53
Service de marketing	60
Chaque département	60
Chaque agence	53

Comme plusieurs réponses étaient possibles, les résultats du tableau sont supérieurs à 100%.

Il est intéressant de noter que la majorité des banques ont indiqué que plusieurs instances interviennent dans l'élaboration du plan. Seules deux banques ont répondu que l'élaboration du plan est du ressort exclusif de la direction.'

Les résultats du tableau montrent qu'il n'existe, en général, pas d'instance "ayant" un monopole dans l'élaboration du plan. Il y a une grande décentralisation. Ce fait est, à notre avis, positif de même que la relativement faible intervention de la direction (à 53%) dans cette étape de la planification.

L'enquête a montré qu'en principe dans le cas des banques de moyenne et de grande tailles la direction n'intervient pas dans cette étape.

Thèse 21 Dans les banques cantonales, une décentralisation dans l'élaboration des plans de services va favoriser sa réussite. Cette décentralisation permet de faire participer les personnes concernées par l'application des plans dès le départ du processus de planification.

- b) En ce qui concerne les instances qui interviennent dans la prise de décision du plan, on observe les résultats suivants.

Tableau No 33 Instances intervenant dans la décision

Instances	Réponses en %
Direction	93
Service de marketing	0
Chaque département	7
Chaque agence	7

Les réponses montrent clairement le poids de la direction dans la décision finale. Toutes les banques, sauf une, répondent que seule la direction prend la décision, après discussion et dialogue avec les instances qui ont élaboré les plans. Un seul établissement répond que ce sont les départements et les agences qui prennent la décision concernant les plans de services.

Thèse 22 Les plans de services prennent un caractère "obligatoire", car la décision finale émane de la direction et de ce fait celle-ci s'identifie avec les plans.

* * *

Question 18 A quels intervalles contrôlez-vous le développement de vos services sur la base du plan de services ?

Les réponses à cette question montrent les faits suivants pour les banques ayant un plan de services.

Tableau No 34 intervalles de contrôle du plan de services

Intervalles	Réponses en %
Tous les mois	27
Tous les 3 mois	20
Tous les 6 mois	20
Une fois par année	33

Ce tableau montre que 33% des banques se contentent d'un contrôle annuel unique de leur plan de services. Cependant 67% des banques font un contrôle à plusieurs reprises, à la suite duquel certaines révisions sont entreprises; mais ces banques ont aussi un "grand" contrôle annuel (c'est-à-dire à l'échéance de la durée prévue pour le plan comme mentionné à la question 16).

A notre avis, des contrôles annuels ne suffisent pas pour les plans de services des banques cantonales, vu la situation mouvementée des marchés. Des contrôles fréquents sont nécessaires de même que des ajustements mineurs. Mais des changements importants ne devraient être entrepris qu'après le grand contrôle annuel, car les effets des actions ne peuvent être connus qu'après une certaine période.

Thèse 23 La régularité et l'intensité des contrôles du plan de services jouent un rôle déterminant pour la réussite du plan actuel et pour l'élaboration des plans futurs.

* * *

Question 19 Le contrôle de votre plan de services vous montre des services se développant faiblement ou fortement.

a) Que signifie pour vous un développement faible ?

75% des banques ont répondu à cette question en énonçant les critères qui, selon elles, permettent de cerner le faible développement dans un service.

Voici quelques exemples de critères :

Banque A "Examen des objectifs initiaux, examen des influences internes et externes".

Banque B

- a) "Le service n'a pas de succès auprès de la clientèle (pas attractif).
- b) La concurrence, dans ce secteur, est en avance par rapport à nous (meilleures conditions, règlements plus larges, etc.)".

Banque C "Après un succès initial, le service est actuellement en stagnation; la croissance est en dessous du développement des indicateurs de base de l'économie cantonale".

- Banque D "Il n'existe pas de besoin. - Le service est mal vendu. - Il n'est pas conforme aux conditions du marché (prix, durée, etc.). - Saturation du marché".
- Banque E "Nous considérons comme faible un développement qui ne dépasse pas le taux d'inflation".
- Banque F "Rester en dessous des objectifs - Mauvais résultat par rapport à la concurrence".
- Banque G "Inadéquation flagrante par rapport aux objectifs".
- Banque H "Développement en dessous de la moyenne du marché".
- Banque I "La raison peut être de différente nature :
- mauvaise (ou trop optimiste) prévision des besoins. - Une satisfaction non optimale des besoins. - Insuffisante et mauvaise commercialisation/publicité".
- Banque J "Non réalisation des objectifs quantitatifs (francs, nombres).
Non réalisation des objectifs qualitatifs (comportement, etc.)".
- Banque K "Un écart négatif par rapport aux objectifs peut signifier un faible développement du service, si, et seulement si les actions de soutien initialement prévues ont bien été entreprises. Nous cherchons les raisons. La stagnation du service correspond-elle au développe-

ment général du marché, ou ce fait n'est-il propre qu'à notre institut ? Existe-t-il des lacunes dans notre offre ? Notre promotion est-elle insuffisante ? Mais avant tout, il s'agit de regagner la position perdue".

b) Que signifie pour vous un développement fort ?

Voici quelques exemples des critères des banques concernant cette question.

Banque A "Examen des objectifs initiaux, examen des influences internes et externes".

Banque B

- a) "Le service correspond à un vrai besoin".
- b) "Nous avons une avance par rapport à la concurrence".

Banque C "Croissance en dessus des indicateurs de base de l'économie cantonale".

Banque D "Il existe un besoin - Le service est bien vendu (bonne formation) - Les vendeurs sont bien motivés (identification) - Le service est trop bon marché:rentabilité ?"

Banque E "Nous considérons comme fort un développement supérieur à l'augmentation moyenne du bilan des banques cantonales suisses".

Banque F "Une croissance surproportionnelle".

Banque G "Dépassement de l'objectif".

- Banque H "En dessus de la moyenne du marché".
- Banque I "Une correspondance optimale à un besoin - découvert d'un créneau véritable - une prévision et des objectifs pessimistes".
- Banque J "Dépassement des objectifs quantitatifs et qualitatifs".
- Banque K "Si des objectifs "de défi" ont été fixés et atteints, sans grandes modifications des actions de soutien prévues initialement, on peut parler d'un fort développement. Dans ce cas, notre stratégie de marketing a réussi. Mais cela signifie aussi que nous ne devons pas diminuer notre promotion de vente".

A ce stade, nous aimerions commenter simultanément les réponses aux questions concernant les services faibles et forts, car elles sont très liées. C'est pour cette raison que chaque banque est citée à la fois pour la première et la deuxième question, et ce avec la même lettre alphabétique de classement.

Pour chacune des deux questions, les réponses sont variées; mais ces réponses, à notre avis, sont le plus souvent incomplètes dans leur composition.

On observe que presque toutes les banques donnent des critères qui s'opposent parfaitement, pour cerner les services faibles face aux services forts. Ceci montre qu'on peut adopter une démarche unique, comme nous le présentons maintenant.

Dans les deux cas, une démarche complète implique de mesurer d'abord les résultats du service en question par rapport à ses objectifs. Un écart négatif permet de déceler la faiblesse d'un service, un écart nul ou positif révèle un service fort.

Il s'agit ensuite de déterminer les raisons qui sont responsables de services respectivement faibles ou forts. Elles peuvent être externes ou internes à la banque.

a) Les raisons externes sont :

- un changement défavorable ou favorable du marché,
- un changement défavorable ou favorable des besoins de la clientèle,
- un changement défavorable ou favorable dans la situation concurrentielle.

b) Les raisons internes sont :

- les objectifs de la banque étaient trop optimistes ou pessimistes,
- le soutien de la politique de marketing était insuffisant ou suffisant,
- la nature même du service qui ne correspondait pas ou qui correspondait à un besoin.

La démarche proposée ci-dessus se retrouve dans une plus ou moins large mesure dans toutes les réponses fournies par les banques.

Thèse 24 Sans une démarche complète pour analyser le développement effectif de leurs services, les banques cantonales ne peuvent ni les soutenir d'une manière appropriée ni avoir un bon impact sur le marché.

Question 20 Vous pouvez adopter une des trois actions (conservation, modification ou élimination) pour un service accusant un faible développement. Quels sont, selon vous, les critères qui déterminent chaque action ?

75% des banques ont répondu à cette question. Celles n'ayant pas répondu se trouvent toutes parmi les établissements de taille petite et modeste.

L'exemple de quelques banques nous montre les critères que chacun des établissements adopte pour choisir une des trois actions envisageables pour les services faibles (voir les pages 267 à 269).

Les critères proposés par l'ensemble des banques ayant répondu à la présente question nous semblent assez exhaustifs.

Voici maintenant une synthèse¹⁾ des critères-clefs.

Critères déterminant la conservation du service :

- l'utilité du service est certaine, mais ce dernier n'est pas assez connu, voire promu;
- la faiblesse du service est passagère, mais un développement futur est probable;
- la banque est obligée de l'offrir en tant qu'établissement cantonal;
- la nécessité d'avoir une gamme de services en tant que banque universelle;
- le comportement de la concurrence oblige la banque à offrir ce service tel quel;

1) Nous nous sommes permis de regrouper certains critères afin d'éviter les recoupements.

Banque

CONSERVATION DU SERVICE

A

Ce service appartient à une gamme complète d'une banque universelle - il est fortement demandé par quelques clients importants - la concurrence ne l'offre pas (encore) - la concurrence l'offre aussi.

B

Fait partie de la tâche économique de la banque
- ce service permet d'attirer beaucoup de nouveaux clients vers des services plus rentables - question de continuité, la faible rentabilité n'est que passagère.

C

Nécessité de conserver ce service comme partie intégrante de l'image de la banque ou en tant que première étape d'un développement ultérieur.

MODIFICATION DU SERVICE

Pour tenir compte des vœux de la clientèle - pour se distinguer de la concurrence - par rationalisation - pour améliorer la rentabilité - pour tenir compte des conditions nouvelles de l'environnement (marché, etc.)

- Correspond aux réalités économiques - concurrence - un besoin fort existe.

ELIMINATION DU SERVICE

La demande (pas seulement pour notre banque) est nulle.

- Pas de besoin - pas d'effet secondaire pour les autres services.

Rare.

Adaptation au marché d'une caractéristique manifestement en situation décalée.

BanqueCONSERVATION DU SERVICE

D La conservation d'un faible service doit être pris en considération : quand une région ou une partie défavorisée de la population peut être aidée - si un changement du trend peut être attendu.

E - Perspectives de développement à long terme - degrés de satisfaction de la clientèle - répercussion d'une fermeture sur les autres services - respect d'engagements pris envers les institutions communes.

F - Doit avoir un intérêt pour l'économie cantonale et/ou doit pouvoir se développer à moyen ou à long terme, doit amener la clientèle à utiliser d'autres services.

MODIFICATION DU SERVICE

L'adaptation d'un service à des conditions de l'environnement et à des besoins qui ont changé peut être raisonnable si la nature même du service est encore valable.

- Amélioration de la rentabilité - possibilités de dynamisation et mise en valeur du service - soutien publicitaire possible.

- Une fausse estimation évidente des conditions et réglementation du service.

ELIMINATION DU SERVICE

Les services faibles sont abandonnés s'ils ont perdu leur raison d'être économique.

- Désintéressement de la clientèle - inutilité constatée.

- Manque d'un besoin.

<u>Banque</u>	<u>CONSERVATION DU SERVICE</u>	<u>MODIFICATION DU SERVICE</u>	<u>ELIMINATION DU SERVICE</u>
G	- Service d'utilité ou d'avenir, non assez connu et promu (produit du type "Cendrillon" par exemple) - faible développement voulu (prêts hypothécaires, par exemple).	- Service présentant (expérience faite) un défaut majeur aux yeux de la clientèle. - Comportement de la concurrence - rentabilité, besoins de la clientèle modifiés.	- Très rare dans le secteur bancaire - service non rentable, non utilisé. - Plus de marché, - intéressant au niveau de la rentabilité, - plus conforme à notre image.
H	- Correspond aux objectifs généraux de la banque - comportement de la concurrence, mission légale - besoin de la clientèle - image.		

- l'influence positive sur certains groupes de clients;
- l'influence positive sur l'utilisation d'autres services;
- le faible développement est voulu.

Critères déterminant la modification du service :

- le service même est valable, mais ses conditions doivent être modifiées;
- le besoin pour le service existe, mais il s'est modifié;
- le service peut être adapté aux nouvelles réalités du marché;
- l'amélioration de la rentabilité est possible avec certaines modifications;
- la stratégie de marketing peut être modifiée pour assurer le succès du service;
- le comportement de la concurrence oblige la banque à offrir ce service, mais il peut être modifié.

Critères déterminant l'élimination du service :

- l'inexistence du besoin de ce service,
- les réclamations de la clientèle,
- le service même est faible et n'a pas d'effets positifs sur les autres services,
- le service a un effet négatif sur l'image de banque et sur les autres services.

L'établissement d'une liste exhaustive de critères est la condition essentielle d'une prise de décision correcte. Il est nécessaire aussi que cette décision soit rapide. L'action appropriée doit être harmonisée aux actions des autres banques cantonales de la région et, si besoin, à l'ensemble des banques cantonales.

Thèse 25 Vu les changements continuels du marché et de la situation concurrentielle, une adaptation permanente et rapide de l'offre de la banque (sous forme d'actions variées) est nécessaire pour assurer une gamme de services appropriée aux besoins de la clientèle et aux intérêts de la banque.

* * *

Question 21 Quelles actions entreprenez-vous pour un service à fort développement ?

75% des banques ont répondu à cette question. Voici quelques exemples de réponses :

"- Promouvoir le trend positif (publicité) - Augmenter/ adapter la capacité de la banque pour traiter ces services".

"-Développer et essayer de promouvoir les autres services avec le service fort - maintenir les parts de marché".

"- Maintien d'un appui publicitaire soutenu".

"-Nous évitons de commettre l'erreur de moins le promouvoir et le soutenir".

"- Création de nouveaux points de vente, - étude de la normalisation rendue nécessaire pour la maîtrise de ce développement (création de moyens techniques)".

"- Des actions de soutien du service sur le marché, par exemple séances d'information, publicité, actions de relations publiques".

Toutes les banques (sauf une) mentionnent qu'il faut soutenir et promouvoir un service fort, c'est-à-dire qu'il ne faut pas retirer l'appui de la banque et considérer que ce développement se fera de lui-même.

Un quart seulement des banques ajoutent qu'une adaptation des capacités (administratives, informatiques, etc.) de la banque devient nécessaire pour pouvoir bien assurer l'offre de ce service.

Les réponses montrent que la réussite d'un service bancaire n'est pas liée au hasard, mais qu'elle est favorisée par des actions de soutien déterminées par la banque.

Thèse 26 Un soutien constant (promotion du service et adaptation de la capacité de la banque) est la condition primordiale pour le développement futur d'un service bancaire actuellement fort.

* * *

Question 22 Quelle est la proportion de services faibles/forts dans votre banque selon les critères que vous avez définis ?

Les banques cantonales n'ont répondu que très faiblement à la question, seule la moitié a réagi.

Parmi ces réponses, cinq seulement sont directes et précises; ce sont les suivantes :

- 50%/50%,
- 1/2,
- proportion de services faibles minime,
- faibles 10%, forts 90%,
- 50%/50%.

Vu le très faible taux de réponses, il nous semble impossible de tirer des conclusions valables pour l'ensemble des banques cantonales.

Le très faible taux de réponses est peut-être dû à une des raisons suivantes :

- les critères pour définir un service faible ou fort, que les banques ont énumérés à la question 19, ne sont pas appliqués systématiquement au sein de la banque. De ce fait la direction ne connaît pas la proportion de ses services faibles ou forts;
- les banques ne veulent pas rendre publique cette information.

* * *

5.5. L'information

L'information est un support indispensable pour la politique de services. Les questions 23 à 25 traitent donc de l'état de l'information disponible au sein de la banque.

Question 23 Quelles sont les informations (internes et externes) vous permettant de prendre des décisions pour votre politique de services ?

83% des banques ont répondu à cette question, en citant les sources d'information qu'elles utilisent pour la politique de services. Quelques exemples sont donnés dans les deux pages suivantes.

En ce qui concerne les informations internes, on retrouve principalement les sources suivantes :

- le bilan et le compte de pertes et profits,
- les diverses statistiques internes sur les services de la banque,
- les suggestions du personnel en général et spécialement celui du front,
- le contact avec le client (suggestions, commentaires, réclamations).

Les sources d'informations externes sont principalement :

- la concurrence (son offre et son comportement),
- les statistiques officielles cantonales et nationales (BNS, annuaire, etc.),
- les diverses associations bancaires, en particulier celle des banques cantonales,
- le contact avec l'économie cantonale (les associations ou

Banque

INFORMATIONS INTERNES

- A - Etude de nos relations actuelles avec nos clients (nombre, manière, développement, tendances) - bilan.
- B - Suggestions de la clientèle et du personnel de front.
- C - Département de marketing - diverses séances internes (chef d'agences/cadres, etc.).
- D - Analyse du bilan, des coûts et du rendement.
- E - Audit de la clientèle, besoins de la banque.
- F - Statistiques - appréciations des membres du personnel.

INFORMATIONS EXTERNES

- Statistiques cantonales; publications de la BNS et de l'Association suisse des banquiers, - annuaire statistique, - rapports annuels - comparaison avec les autres banques cantonales.
- Etats sur le développement du secteur bancaire en Suisse et à l'étranger, discussion avec les autres banques cantonales, indicateurs économiques (s'ils existent).
- Contact avec les autorités, les associations spécialisées.
- Politique de l'Union des banques cantonales et concurrence des banques commerciales et régionales.
- Observation de la concurrence.
- Etudes de marchés.

BanqueINFORMATIONS INTERNES

- G - Analyse de la rentabilité et d'évolution des produits.
- H - Les besoins de la clientèle,
- les suggestions internes.

INFORMATIONS EXTERNES

- Etude de marché, - étude conjoncturelle, - observation de la concurrence.
- Etat de la concurrence locale, - informations nationales ou internationales sur la branche, - services collectifs proposées par l'Association suisse des banquiers.

- le contact avec l'économie cantonale (les associations ou les autorités),
- les études de marché.

Suite à l'analyse des réponses, nous avons constaté que peu de banques épuisent toutes les sources possibles d'informations que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de leur établissement.

Une recherche systématique et permanente d'information est spécialement importante dans la situation présente au vu des changements continuels sur les marchés.

Thèse 27 Dans leur stade actuel de développement, les banques cantonales ont besoin d'une base d'information interne et externe spécialement large pour pouvoir prendre des décisions concernant leur politique de services.

* * *

Question 24 Pouvez-vous qualifier les informations dont vous disposez actuellement par rapport aux objectifs suivants : précises, rapides, exhaustives, régulières et actuelles ?

Les réponses des banques cantonales sont illustrées par le tableau ci-après.

Nous remarquons qu'en général le degré de satisfaction au sujet de l'information est moyen. Ainsi, peu de banques qualifient l'information de mauvaise ou de très bonne.

Tableau No 35 Degré de satisfaction des banques cantonales
au sujet de l'état de leurs informations

Caractéristiques de l'information	Qualifications de l'information (en %)					
	sans réponse	mau- vaise	passa- ble	moyenne	bonne	très bonne
Précises	21	4	8	21	42	4
Rapides	25	4	4	50	13	4
Exhaustives	21	--	21	46	8	4
Régulières	21	4	17	25	25	8
Actuelles	21	--	8	46	21	4

Le tableau montre que le plus haut degré de satisfaction concerne la précision de l'information; le degré le plus faible concerne la régularité.

Nous avons constaté un malaise au sein des banques cantonales en ce qui concerne le degré de satisfaction des informations dont elles disposent. Nous y voyons deux raisons, soit :

- d'une part la base d'information disponible n'est pas assez large et suffisante (voir question 23),
- d'autre part la collecte et le traitement de l'information ne sont pas assez systématisés et rapides (voir question 25).

Un autre fait à relever est l'important taux de non-réponses à la question 24, de la part des établissements de taille modeste et petite.

Thèse 28 La qualité de l'information traitée augmente la rapidité et la qualité des décisions de la politique de services et son impact sur le marché.

* * *

Question 25 Avez-vous, ou envisagez-vous d'introduire un système d'information marketing dans votre banque ?

Les réponses des banques se présentent comme suit :

Tableau No 36 Système d'information marketing et les banques

Existence d'un système d'information marketing	Réponses en %
Oui (nous en avons un)	0
Oui (nous l'envisageons)	50
Non	46
Sans réponse	4

La moitié des banques cantonales envisagent d'introduire un système d'information marketing et certaines mentionnent qu'elles ont déjà des bases pour un tel système dans leur établissement.

46% n'ont pas de système d'information marketing. Parmi celles-ci, 12% sont des banques de moyenne et grande taille et 34% des banques de petite et modeste taille. L'argument

de toutes ces banques est que leur taille ne motiverait pas l'introduction d'un tel système. Voici quelques exemples pour montrer comment ces banques caractérisent leur propre méthode de collecte d'information.

Une banque alémanique : "Notre concept informatique actuel contient déjà les bases pour le traitement des données internes, mais il nous manque les données externes pour la comparaison. La collecte des informations externes est faite de manière permanente, comme base pour des évaluations sporadiques".

Une banque romande : "La collecte et le traitement des données se font chez nous de façon encore conventionnelle, exception faite des statistiques fournies par l'ordinateur".

Une banque alémanique : "Les informations sont récoltées par les différents départements, mais il nous manque un moyen de centraliser ces informations valables. Les informations doivent être péniblement collectées par le service de marketing. Souvent le service de marketing ne connaît même pas, les informations qui existent au sein de la banque".

En résumé, nous croyons que le système d'information marketing va aider les banques cantonales à collecter plus systématiquement (voir question 23) les informations utiles et va augmenter le degré de satisfaction de la qualité d'information (voir question 24).

Bien qu'actuellement la moitié des banques veuillent introduire un système d'information marketing, nous croyons que l'ensemble des établissements va être obligé à moyen terme de suivre cette voie en introduisant de tels systèmes en les adaptant certes à leur situation particulière.

Thèse 29 Un système d'information marketing adapté aux particularités de l'établissement est un outil nécessaire à une bonne application de la politique de services dans toutes les banques cantonales.

* * *

5.6. Le marketing

Les questions 26 à 28 traitent du rôle dévolu au "marketing" dans les banques cantonales.

Question 26 Quelle est la fonction qu'occupe le marketing dans votre banque ?

38% des banques ont répondu qu'elles n'avaient pas de fonction marketing dans leur établissement; ce pourcentage correspond à presque toutes les banques de petite et de modeste taille.

62% des banques ont indiqué qu'elles ont une fonction de marketing. Les modalités d'applications sont recensées dans le tableau ci-dessous.

Tableau No 37 Forme de la fonction du marketing dans la banque

Forme	Réponses en %
Service de marketing	27
Responsable du marketing	87
Commission de marketing	47
Autres	7

Les banques pouvant fournir plusieurs réponses, le pourcentage total dans le tableau s'élève à plus de 100%.

Il faut noter que seules les banques de grande taille ont un service de marketing (27%) et qu'en principe les banques can-

tonales ont un responsable du marketing (87%) souvent assisté par une commission de marketing.

Dans les exemples suivants, on retrouve les tâches que les banques délèguent au marketing :

Une banque alémanique : "Les relations publiques et la publicité".

Une banque romande : "Essentiellement analyses de marché et campagnes publicitaires".

Une banque alémanique : "Essentiellement publicité, contact avec la presse et relations publiques".

Une banque alémanique : "- Observation du marché (des clients, de la concurrence, des conditions des services) - détection de créneaux - promotion de vente - amélioration des services traditionnels - introduction de nouveaux services".

Une banque romande : "- Politique de produits - politique de distribution (nous avons un grand nombre de succursales et agences) - la politique de communication, soit : publicité, promotion des ventes, vente (une partie de), le problème "relations publiques" est pris en charge par le secrétaire général - en ce qui concerne la politique de prix, elle n'est pas de notre ressort".

Une banque alémanique : "- Soins de l'image de la banque - orientation des réflexions et des actions de tout le personnel aux besoins et aux problèmes des clients - promotion des activités de la banque selon les objectifs et la vocation de la banque - application systématique des méthodes et des outils de marketing appropriés".

Les descriptions proposées ci-dessus montrent l'existence d'une définition étroite (c'est-à-dire publicité et relations publiques) et d'une définition large (comprenant toutes les activités du marketing) pour les tâches dévolues au marketing.

Nous avons constaté que ce sont essentiellement les banques de grande taille qui adoptent une définition large pour le cahier des charges du marketing.

Thèse 30 La première étape d'introduction du marketing dans la banque se matérialise par des responsabilités au niveau de la publicité et des relations publiques. Cependant cette étape doit être suivie par un élargissement des tâches du marketing.

* * *

Question 27 Quels sont vos projets en ce qui concerne le développement de la fonction marketing dans votre banque ?

A la présente question, 71% des banques ont répondu. L'analyse des réponses montre les faits suivants :

a) Plus de la moitié des banques qui, à la question 26, avaient affirmé qu'elles n'ont actuellement rien au niveau de leur marketing, ont des projets qui le concernent. Voici quelques exemples :

Banque A "Nomination d'un responsable pour le marketing".

Banque B "Passage à des concepts de marketing en relation avec la révision de la politique de gestion de la banque".

Banque C "Le poste pour un spécialiste en marketing est créé, mais pas encore occupé".

b) En ce qui concerne les autres banques (c'est-à-dire celles qui ont déjà formalisé le marketing - voir question 26 -) on peut énoncer les exemples de projets suivants.

Banque A "Il s'agit pour l'instant d'un stade de délimitation de tâches et de mise en place de procédures simples".

Banque B "L'élaboration d'un concept complet de marketing pour les années 80 est en route. Amélioration de la comptabilité, développement de la statistique et de la procédure des rapports internes".

Banque C "Conseil plus intensif aux agences. Développement du système d'information marketing. Conseil aux clients plus intensif".

Banque D "Actuellement nous sommes en train de formaliser la politique de marketing de la banque dans un concept marketing. Ensuite nous mettrons en place une organisation appropriée".

En général, nous avons remarqué que les banques de toutes tailles veulent améliorer et développer la situation actuelle du marketing au sein de leur établissement. Certaines

banques ont des projets qui sont encore à l'étude, mais d'autres ont déjà des plans concrets.

Thèse 31 Les années suivantes vont être décisives en ce qui concerne le développement du marketing dans les banques cantonales.

* * *

Question 28 Comment la politique et l'organisation de votre banque sont-elles (ou seront-elles) influencées par l'application rigoureuse d'une politique de services ?

75% des banques ont répondu à cette question, et elles affirment toutes que la politique et l'organisation subissent l'influence d'une politique de services.

On trouvera ci-dessous quelques exemples de réponses :

Une banque alémanique de taille modeste : "Une politique de services rigoureuse demande probablement beaucoup à l'organisation, mais doit avoir une influence positive sur la politique de la banque".

Une banque romande de petite taille : "L'organisation de la banque est naturellement adaptée à la politique de services choisie et peut subir dans certains cas de profondes modifications selon les décisions prises ou la mise en place de moyens modernes de gestion".

Une banque romande de grande taille : "- Examen du développement des affaires , - examen et révision de l'organisation interne, - amélioration de la rentabilité, - la politique de

services nous influencera sur la question de l'augmentation des points de vente".

Une banque alémanique de grande taille : "Une politique de services rigoureuse signifie une charge plus grande, un engagement de la part de la direction et des cadres et nécessite le développement du personnel du front, ce qui est en train de se faire chez nous".

Une banque alémanique de grande taille : "Une politique de services qui soit d'une manière conséquente orientée vers le marché va augmenter le "cross-selling". L'optique "produit" doit encore plus céder la place à l'optique "problème" (financier du client à résoudre). Une orientation vers le marché de tous les départements - et non seulement de ceux en contact avec les clients - est nécessaire. Les tâches qui résultent de cette nouvelle optique touchent des aspects financiers, organisationnels, de formation et de gestion. Mais ils ne nécessitent certainement pas ici une explication spéciale. Si une politique de services est comprise d'une manière conséquente en fonction de ce qui a été mentionné ci-dessus, elle ne peut influencer la politique de la banque que dans le sens positif".

Les réponses de toutes les banques montrent que la politique de services - c'est-à-dire de marketing - ne peut pas remplir ses tâches sans tenir compte des autres politiques et départements de l'établissement, car il y a une forte interdépendance entre tous ces éléments.

L'application d'une politique de services nécessite une adaptation ou même une réorientation de la politique et de l'organisation de la banque. Ceci dépend de la rigueur de

l'application de la politique de services et des particularités de la banque en question.

Thèse 32 Seule une banque cantonale ayant une politique et une organisation adaptées aux exigences de sa politique de marketing peut réussir à atteindre son objectif qui est de devenir universelle.

* * *

5.7. Conclusion

Sur la base des résultats de l'enquête, de même qu'à partir des thèses que cette dernière nous a permis de formuler, nous observons une similitude entre nos propres développements et l'opinion des banques cantonales. C'est ainsi que :

L'orientation de la politique de services des banques montre leur volonté de devenir des banques universelles. Mais cette politique nécessite pour tous les établissements une formulation plus concrète et explicite, ainsi qu'une plus grande communication au sein de la banque. Leur gamme actuelle de services et les catégories de clientèles existantes constituent une base solide, mais doivent être approfondies et développées.

Les banques cantonales reconnaissent l'importance de l'innovation en matière de services bancaires. Mais elles ont besoin d'une démarche méthodique pour la réaliser et ainsi profiter d'une plus grande participation de l'ensemble de la banque.

En ce qui concerne la fixation et le contrôle des objectifs au niveau de leurs services actuels, les banques cantonales doivent posséder un dispositif systématique. Ceci doit leur permettre de prendre des décisions appropriées pour chaque type de services.

Au niveau des informations disponibles pour les décisions en marketing, et en particulier la politique de services, on constate l'existence de besoins, que peut combler le système d'information marketing.

Vu son introduction récente, le marketing se voit confier des tâches encore trop restreintes dans les établissements cantonaux. Accroître le rôle du marketing est nécessaire à ceux-ci pour pouvoir appliquer une politique de services dynamique et devenir des banques universelles.

Dans toute l'enquête, nous avons pu constater une confirmation complète de notre analyse de base, ainsi que de nos développements et nos propositions.

Les réponses fournies sont de bonne qualité et sont assez détaillées pour être pertinentes. Ces réponses et nos contacts personnels nous ont fait ressentir que les banques étaient à la recherche d'une solution pour les domaines abordés dans l'enquête, et dans le sens d'une approche systématique.

Il faut noter enfin l'aveu de plusieurs banques qu'il leur a été parfois difficile de formuler d'emblée les réponses à certaines questions. Le recours à la discussion au sein de l'établissement s'est avéré nécessaire pour cristalliser une opinion qui reflète le point de vue de toute la banque.

Cette discussion s'est révélée en outre utile et constructive, car elle a permis aux banques de soulever des points importants qu'elles n'avaient pas encore approfondis.

CONCLUSION GENERALE

Nous nous étions fixés comme objectif de proposer une stratégie destinée à améliorer les performances des banques cantonales.

En effet, nous avons pu montrer qu'elles sont caractérisées par une perte de position concurrentielle.

Citons à ce propos un article de presse récent mettant l'accent sur ce fait : "Les grandes banques suisses ont réussi l'exploit en 1979 de battre les banques cantonales sur leur propre terrain : le crédit intérieur".¹⁾

Notre analyse, confirmée par l'enquête, établit que, pour répondre aux exigences d'un environnement bancaire changé, les banques cantonales doivent devenir des vrais établissements universels. Ce qui signifie qu'elles doivent présenter une gamme de services complète à presque toutes les catégories de clientèle.

Mais, pour atteindre ce but, il s'agit d'avoir une politique de services systématique et dynamique.

Dans notre recherche, nous situons cette politique dans la politique générale de la banque et nous soulignons son rôle dans la politique de marketing par rapport aux autres composants du marketing mix bancaire.

Notre enquête révèle que le marketing ne s'introduit que lentement dans certains établissements. Dans d'autres, il n'existe qu'à l'état de projet.

1) Crédit intérieur : les grandes banques passent devant les banques cantonales. La Suisse, 17 mars 1980, p. 47.

Mais, à notre avis, les banques cantonales hésitent actuellement à accorder au marketing le rôle qui lui convient et qu'il pourrait assumer.

Le marketing se cantonne surtout aux communications, c'est-à-dire à la politique de relations publiques et de publicité.

Notre enquête prouve que la quantité et la qualité des informations disponibles dans les banques doivent être améliorées. Ceci notamment au niveau des informations nécessaires aux décisions concernant la politique de services.

Le système d'information marketing que nous proposons apporte une réponse à ce problème.

Le moment présent nous semble opportun pour son introduction dans les banques cantonales. En effet, nombre d'entre elles songent à perfectionner et à élargir le champ d'application de leur système informatique, ce qui peut faciliter parallèlement l'introduction du système d'information marketing.

La politique de services regroupant deux domaines (les nouveaux services et les actuels), nous en montrons les caractéristiques et indiquons les mécanismes de son application dans les banques cantonales. Nous restons au niveau de la démarche générale, car celle-ci nécessite des adaptations aux particularités inhérentes à chaque établissement.

Nos contacts personnels avec les banquiers ainsi que l'enquête attestent que les banques sentent la nécessité d'une politique de services rigoureuse. Toutefois, elles ont des difficultés à la percevoir et à la formaliser.

En plus, le grand intérêt des banques pour cette politique nous semble être confirmé par leur participation élevée (83%) à notre enquête.

Cet intérêt et nos recherches nous ont convaincu à la fois des besoins en matière de gestion bancaire, en particulier pour les banques cantonales, et du caractère inexploité de ce domaine. Aussi avons-nous ressenti un certain sentiment de satisfaction à constater que notre étude contribuait à combler ce vide et répondait à une attente.

On peut relever que les banques cantonales ont un rôle important et régulateur à jouer dans le système économique suisse.

Elles sont en effet bien ancrées dans l'économie cantonale et proches de leurs publics. De plus, elles disposent de l'atout d'un centre de décision qui demeure au coeur de leurs cantons respectifs.

Mais ce n'est que grâce à une politique commerciale dynamique qu'elles pourront satisfaire les besoins des publics bancaires et être en même temps rentables.¹⁾

1) Dans ce contexte, il est intéressant de noter qu'une publication récente démontre le fait que la rentabilité n'est pas liée à la taille de l'établissement.
SCHUSTER, Leo. Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb. Bern und Stuttgart : Paul Haupt Verlag, 1979.

Les années quatre-vingt vont être décisives car, dans une situation concurrentielle qui s'intensifie et une période conjoncturelle mouvementée, les banques cantonales doivent introduire de façon plus rigoureuse le marketing, dont la politique de services constitue l'élément-clef.

Là se situe le point critique pour les banques cantonales. Dans leur ensemble, elles disposent d'atouts importants: leur puissance financière considérable, leur réseau étendu de comptoirs, leur force politique. Qu'on songe au nombre de conseillers municipaux, cantonaux et nationaux qui siègent dans les conseils des banques. Mais, face à cela, il y a 29 établissements indépendants et souvent trop individualistes.

Or, l'introduction du marketing, dont l'objet est de les amener vers le statut de banques universelles, nécessite une plus grande coopération et des actions concertées au niveau du marché.

Ce n'est qu'à ces conditions, ainsi qu'en affirmant leur volonté de changement, que les banques cantonales arriveront à relever ce défi.

* * *

Répertoire des schémas et des tableaux

		page
a) <u>Schémas</u>		
No 1	Les effets d'une orientation universelle pour une banque cantonale	51
2	Les éléments de la politique générale de la banque cantonale	56
3	La double orientation de la politique de marketing	64
4	Le schéma conceptuel du SIM	90
5	Les deux domaines de la politique de services	113
6	Les éléments de l'analyse économique	131
7	Etude des contraintes juridiques	139
8	Etude de la rentabilité	141
9	Les éléments de l'étape de développement	145
10	Planification des actions de marketing	147
11	Le système cybernétique de contrôle	156
12	Le processus d'innovation en matière de services bancaires	163
13	La planification globale en marketing	170
14	Le schéma conceptuel : étapes pour l'introduction du processus de l'innovation et du contrôle	195

b) <u>Tableaux</u>	page
No 1	Structures des banques (état à la fin 1978) 16
2	La structure du bilan des banques cantonales, des grandes banques et des banques régionales et caisses d'épargne au 31.12.1978 19
3	Produits (en %) par catégorie de banques en 1978 22
4	Charges (en %) par catégorie de banques en 1978 23
5	Parts du marché des différentes catégories de banques, en pourcent du total des bilans 30
6	Nombre de comptoirs des différentes catégories de banques 31
7	Parts du marché des différentes catégories de banques pour quelques services choisis 33
8	Relations des banques avec l'étranger à la fin de 1978 35
9	Les domaines d'analyse interne de la banque cantonale 59
10	Informations intéressant la politique de marketing 84
11	Les deux types de l'innovation 116
12	La matrice d'évaluation 127
13	Analyse du profil d'un nouveau service 129
14	Définitions des segments et de leurs caractéristiques générales 133
15	Checkliste pour évaluer les particularités d'un segment 135
16	Analyse de la politique de marketing en fonction des exigences du nouveau service 138
17	"Composantes du vecteur de croissance" 149
18	Raisons des écarts et actions correctives correspondantes 182

	page
19	Positionnement d'un service bancaire (exemple du prêt personnel) 186
20	Les responsables pour l'introduction du processus de l'innovation et de contrôle 197
21	Décomposition des réponses 215
22	Fonction des personnes ayant rempli le questionnaire 216
23	Stratégies des banques cantonales 218
24	Forme de présentation de la politique de services 223
25	Les services offerts par les banques cantonales 226
26	Les types de clientèle des banques cantonales 232
27	Facteurs motivant une banque à créer de nouveaux services 238
28	Démarche adoptée pour la création d'un nouveau service 240
29	Importance de la création de nouveaux services 250
30	Adoption d'un plan pour les services actuels 253
31	Objectifs contenus dans le plan de services 255
32	Instances intervenant dans l'élaboration 258
33	Instances intervenant dans la décision 259
34	Intervalles de contrôle du plan de services 260
35	Degré de satisfaction des banques cantonales au sujet de l'état de leurs informations 278
36	Système d'information marketing et les banques 279
37	Forme de la fonction du marketing dans la banque 282

* * *

Annexe 1

Amin S. KHAMSI
Université de Genève - Faculté SES
Département d'économie commerciale
et industrielle
2, rue de Candolle
1211 GENEVE 4

Questionnaire : Vers une politique de services en marketing bancaire

Toutes les réponses du présent questionnaire seront traitées de façon STRICTEMENT
CONFIDENTIELLE ET ANONYME.

Code de la banque

Nom et fonction de la personne qui a rempli le questionnaire

.....

Personne ou service à contacter pour des renseignements complémentaires

.....

Désirez-vous recevoir l'analyse finale concernant l'exploitation du présent ques-
tionnaire ?

☐

oui

☐

non

1. Pensez-vous que votre établissement, dans la situation actuelle de concurrence :

☐

doit rester une banque spécialisée (spécialisée surtout dans les affaires hypothécaires et d'épargne)

☐

doit devenir une banque universelle
(offrant tous ou presque tous les services bancaires)

☐

.
.

Veuillez commenter en quelques lignes votre choix et expliquer les démarches nécessaires pour sa réalisation.

.
.
.
.
.
.
.

2. Pour la réalisation de chacune des stratégies (rester spécialisée ou devenir universelle) la politique de services¹⁾ joue un rôle capital.
Partagez-vous cet avis ?

☐

oui

☐

non

1) La politique de services, élément clé du marketing, a pour tâche dans le cadre de la banque, la satisfaction des besoins financiers de la clientèle au moyen des services bancaires (actuels et nouveaux), tout en garantissant un profit à l'établissement.

Le terme service bancaire est synonyme de prestation ou de produit bancaire.

3. Dans votre banque, existe-t-il une politique de services ?

☐

oui

☐

non

Si non : Veuillez en donner les raisons ?

.
.
.
.

Si oui : Veuillez formuler en quelques lignes la politique de services de votre banque.

.
.
.
.
.

4. Sous quelle forme cette politique de services est-elle présentée dans votre banque ?

☐

verbalement

☐

par écrit

5. L'est-elle à titre

☐

normatif

☐

informatif

Jusqu'à quel niveau hiérarchique est-elle connue dans votre banque ?

.
.
.

6. Les services de votre banque

A. Veuillez cocher d'une croix les cases correspondant aux services offerts par votre banque. Si besoin est, complétez la liste.

Crédits commerciaux ☐

Crédits documentaires ☐

"Petits crédits" ☐

Crédits aux collectivités de droit public ☐

Prêts hypothécaires ☐

Dépôts à vue et à terme ☐

Dépôts d'épargne ☐

Comptes salaires ☐

B. Quelle est l'importance relative de ce type de service en ce qui concerne les affaires effectuées ?

pas importante importante très importante

↓ 0-----0-----0-----0-----0-----0 ↓

0-----0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0-----0

C. A l'avenir, la stratégie marketing de votre banque consistera à pousser ce type de service.

plus moins pas de modification

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

6. Les services de votre banque (suite)

A. Veuillez cocher d'une croix les cases correspondant aux services offerts par votre banque. Si besoin est, complétez la liste.

Obligations de caisse	☐	pas importante	importante	très importante		plus	moins	pas de modification
Trafic des paiements en Suisse	☐	0-----0-----0-----0-----0	↓	0-----0-----0-----0-----0	↓	☐	☐	☐
Trafic des paiements à l'étranger	☐	0-----0-----0-----0-----0		0-----0-----0-----0-----0		☐	☐	☐
Chèques et cartes de crédit	☐	0-----0-----0-----0-----0		0-----0-----0-----0-----0		☐	☐	☐
Opérations d'émission et conversion de titres	☐	0-----0-----0-----0-----0		0-----0-----0-----0-----0		☐	☐	☐
Achats et ventes de titres	☐	0-----0-----0-----0-----0		0-----0-----0-----0-----0		☐	☐	☐
Garde et gestion de titres	☐	0-----0-----0-----0-----0		0-----0-----0-----0-----0		☐	☐	☐
Conseil en placement et gestion de fortune	☐	0-----0-----0-----0-----0		0-----0-----0-----0-----0		☐	☐	☐

C. A l'avenir, la stratégie marketing de votre banque consistera à pousser ce type de service.

6. Les services de votre banque (suite)

A. Veuillez cocher d'une croix les cases correspondant aux services offerts par votre banque. Si besoin est, complétez la liste.

Opérations sur devises, monnaies étrangères et métaux précieux

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

B. Quelle est l'importance relative de ce type de service en ce qui concerne les affaires effectuées ?

pas importante importante très importante

↓ ↓ ↓
0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

0-----0-----0-----0-----0

C. A l'avenir, la stratégie marketing de votre banque consistera à pousser ce type de service.

plus moins pas de modification

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

A. Veuillez cocher d'une croix les cases correspondant aux types de clients auxquels vous offrez des services. Si besoin est, complétez la liste.

8. Quelle est l'importance relative de ce type de clientèle en ce qui concerne les affaires effectuées ?

C. A l'avenir, la stratégie marketing de votre banque consistera à attirer ce type de clientèle.

pas importante	importante	très importante	plus	moins	pas de modification
					
					
					
					
					
					
					
					
					

Les nouveaux services bancaires

8. Qu'entendez-vous par "nouveau service bancaire" ?

.

.

.

.

9. Veuillez indiquer l'importance relative des facteurs mentionnés ci-dessous motivant une banque à créer des nouveaux services.

	<u>pas importante</u>	<u>importante</u>	<u>très importante</u>
- la croissance du chiffre d'affaires	↓	↓	↓
- la croissance d'une part de marché	0-----0-----0-----0-----0		
- l'augmentation du profit	0-----0-----0-----0-----0		
- le développement d'une gamme de services complète et équilibrée	0-----0-----0-----0-----0		
- la réponse à un besoin du public	0-----0-----0-----0-----0		
- l'amélioration de l'image de la banque	0-----0-----0-----0-----0		
- l'amélioration de la position concurrentielle	0-----0-----0-----0-----0		
- la réaction à un nouveau service de la concurrence	0-----0-----0-----0-----0		
- l'aide à l'économie cantonale	0-----0-----0-----0-----0		
-	0-----0-----0-----0-----0		
-	0-----0-----0-----0-----0		

Commentaires :

.

.

.

10. La démarche adoptée par votre banque pour la création d'un nouveau service correspond-elle aux cinq étapes présentées ci-dessous ?

Si oui : Veuillez expliquer les étapes et, si possible, illustrer vos explications par un exemple récent de votre banque.

Si non : Veuillez répondre à la question 12.

Première étape : La recherche d'idées pour un nouveau service

.

.

.

.

.

Deuxième étape : Le filtrage préliminaire des idées

.

.

.

.

.

Troisième étape : L'analyse économique du nouveau service

.

.

.

.

.

Quatrième étape : La concrétisation et le développement final du service

.

.

.

.

.

Cinquième étape : Le lancement du service

.

.

.

.

.

11. Quels sont les "départements" concernés à chaque étape ?

Première étape :
Deuxième étape :
Troisième étape :
Quatrième étape :
Cinquième étape :

Commentaires :

.
.
.

12. Quelle est votre propre démarche pour la création d'un nouveau service ?
Veuillez l'expliquer et mentionner les "départements" concernés.

.
.
.
.
.
.
.
.
.
.

13. Croyez-vous que la création de nouveaux services soit importante pour le développement de votre banque ?

pas importante importante très importante
↓ ↓ ↓
o-----o-----o-----o-----o

Commentaires :

.
.
.
.
.

Les services bancaires actuels

14. Disposez-vous pour vos services actuels d'un plan de développement avec des objectifs fixés ?

☐ oui

☐ non

Si non : Veuillez en donner les raisons

.
.
.
.
.

Si oui : Pour quels services disposez-vous d'un tel plan ?

.
.
.
.
.

15. Les objectifs fixés dans le plan concernent :

	<u>juste</u>	<u>faux</u>
- le volume de ventes de chaque service	☐	☐
- la rentabilité du service	☐	☐
- la satisfaction des clients	☐	☐
- la croissance de la part du marché	☐	☐
- le nombre de nouveaux clients acquis	☐	☐

15. (suite)

juste

faux

.....

☐
☐

.....

☐
☐

.....

☐
☐

Commentaires :

.....

16. Quelle est la durée du plan ?

1 mois

3 mois

6 mois

12 mois

24 mois

plus

☐
☐
☐
☐
☐
☐

Commentaires :

.....

17. A. Le plan est-il élaboré par :

B. Le plan est-il décidé par :

oui

non

oui

non

- la direction
générale

☐
☐
☐
☐

- le service
marketing

☐
☐
☐
☐

17. (suite)

	<u>oui</u>	<u>non</u>	<u>oui</u>	<u>non</u>
- chaque département	☐	☐	☐	☐
- chaque agence	☐	☐	☐	☐
-	☐	☐	☐	☐
-	☐	☐	☐	☐

Veuillez donner une brève explication

.

.

.

18. Vous contrôlez le développement de vos services sur la base du plan tous les :

<u>1 mois</u>	<u>3 mois</u>	<u>6 mois</u>	<u>12 mois</u>	<u>24 mois</u>	<u>plus</u>
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

.

.

.

19. Ce contrôle vous montre des services se développant faiblement ou fortement.
Que signifie pour vous un développement faible ? (critères)

.

.

.

.

19. (suite)

Que signifie pour vous un développement fort ? (critères)

.
.
.
.

20. Vous pouvez adopter une des trois actions présentées ci-dessous pour un service accusant un faible développement.

Quels sont, selon vous, les critères qui déterminent chaque action ?

Veuillez expliquer ces critères et les illustrer si possible à l'aide d'un exemple récent de votre banque.

- conservation d'un service :

.
.
.
.

- modification d'un service :

.
.
.
.

- élimination d'un service :

.
.
.
.

21. Quelles actions entreprenez-vous pour un service à fort développement ?

.....

22. Quelle est la proportion services faibles/forts dans votre banque selon les critères que vous avez définis ?

.....

Informations pour prendre les décisions concernant la politique de services

23. Quelles sont les informations (internes et externes) vous permettant de prendre des décisions sur votre politique de services ?

.....

24. Pouvez-vous qualifier les informations dont vous disposez actuellement par rapport aux adjectifs ci-dessous ?

	mauvais		moyen		très bon
- précises	↓	0-----0	↓	0-----0	↓
- rapides		0-----0		0-----0	
- exhaustives		0-----0		0-----0	
- régulières		0-----0		0-----0	
- actuelles		0-----0		0-----0	
-		0-----0		0-----0	
-		0-----0		0-----0	

24. (suite)

Commentaires :

.
.
.
.

25. Avez-vous ou envisagez-vous d'introduire un système d'information de marketing¹⁾ dans votre banque ?

☐

oui (nous en avons un)

☐

oui (nous l'envisageons)

☐

non

Si non : Veuillez en donner les raisons et expliquer votre méthode propre de collecte d'information

.
.
.
.

Si oui : Veuillez décrire votre propre système ainsi que ses avantages et désavantages perçus par votre banque

.
.
.
.

1) La tâche du système d'information de marketing est de collecter, traiter et préparer à l'aide de l'ordinateur les données, les statistiques, les documentations techniques, etc. de provenance interne et externe à l'établissement, nécessaires pour les décisions de marketing.

Ce système doit être bien intégré dans l'organisation de l'établissement, et fonctionner d'une manière permanente et automatique.

Le marketing

26. Disposez-vous dans votre banque :

	<u>oui</u>	<u>non</u>
- d'un service de marketing	☐	☐
- d'un responsable de marketing	☐	☐
- d'une commission de marketing	☐	☐
-	☐	☐
-	☐	☐

Veillez décrire les tâches déléguées au marketing dans votre banque.

.

.

.

.

.

.

.

27. Quels sont vos projets en ce qui concerne le développement de la fonction marketing dans votre banque ?

.

.

.

.

.

.

.

28. Comment la politique et l'organisation de votre banque sont-elles (ou seront-elles) influencées par l'application rigoureuse d'une politique de services ?

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

* * *

Annexe No 2 Les banques cantonales ayant répondu au ques-
tionnaire

Appenzell-Ausserrhodische Kantonalbank
Appenzell-Innerrhodische Kantonalbank
Banca dello Stato del Cantone Ticino
Banque Cantonale du Jura
Banque Cantonale du Valais
Banque Cantonale Vaudoise
Banque de l'Etat de Fribourg
Banque Hypothécaire du Canton de Genève
Caisse d'Epargne de la République et Canton de Genève
Crédit Foncier Vaudois
Glarner Kantonalbank
Graubündner Kantonalbank
Kantonalbank von Bern
Kantonalbank Schwyz
Luzerner Kantonalbank
Nidwaldner Kantonalbank
Obwaldner Kantonalbank
St. Gallische Kantonalbank
Schaffhauser Kantonalbank
Solothurner Kantonalbank
Thurgauische Kantonalbank
Urner Kantonalbank
Zürcher Kantonalbank
Zuger Kantonalbank

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- ANSOFF, Igor. Stratégie du développement de l'entreprise.
Puteaux : Editions Hommes et Techniques, 1968.
- AMERICAN INSTITUTE OF BANKING AND THE AMERICAN BANKERS ASSOCIATION. Bank Public Relations and Marketing.
New York : American Institute of Banking and
the American Bankers Association, 1973.
- BADOC, Michel. Le marketing bancaire. (Application pour le
siège et les agences des banques européennes).
Paris : Les éditions d'organisation, 1976.
- BANQUE NATIONALE SUISSE. Les banques suisses en 1955. (1965)
(1975) (1976) (1977) (1978). Zürich : Orell
Füssli Verlag, 1956 (1966) (1976) (1977) (1978)
(1979).
- BELLANGER, Raoul. Initiation à la mercatique bancaire. Paris :
Banque (Collection CESB), 1977.
- BERRY, Leonard. One More Time : What Does the Marketing Con-
cept Really Mean ? In : Marketing for the Bank
Executive. London : Leviathan House, 1974.
- BERRY, Leonard and CAPALDINI, L. (editors). Marketing for
the Bank Executive. London : Leviathan House,
1975.
- BERRY, Leonard and DONNELLY, James. Marketing for Bankers.
New-York : American Institute of Banking and
the American Bankers Association, 1975.
- BIDLINGMAIER, Johannes. Marketing II. Reinbeck bei Hamburg :
Rowohlt, 1973.
- CARLSON, Torsten. Introduction to corporate planning. In :
Management information systems and corporate
planning. (Proceedings of the MIS Seminar Vienna,
Austria November 8-9, 1973). Geneva : Interna-
tional Savings Bank Institute, 1974.
- CRAMER, Jörg-E.. Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb. (Ihre
Planung und Einführung). Frankfurt am Main :
Fritz Knapp Verlag, 1970.

- _____. Marketing bei Banken. Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1975.
- CRAMER, Jörg ; HILPERT, Peter und ROGER-TEAM. Die herausgeforderten Banken. (Marketing - Management - Mitarbeiterführung). Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1974.
- DEMORY, G. et SPIZZICHINO, R. Les systèmes d'information en marketing. Paris : Dunod, 1969.
- DE SCHIETIERE, Jean-Claude et FURCOTTE, Pierre-Régis. Le dynamisme de la créativité dans l'entreprise. Paris : Dunod, 1977.
- DURIGNIEUX, Paul. Les suggestions du personnel : élaboration, suivi et contrôle. Paris : Les éditions d'organisation, 1979.
- ELLERMEIER, Christian. Marktorientierte Bankorganisation. Darmstadt : S. Toeche - Mittler Verlag, 1975.
- EVARD, Yves et LE MAIRE, Patrick. Modèles et décision en marketing. Paris : Dalloz, 1976.
- FELDBAUSCH, Friedrich. Bankmarketing. München : Verlag Moderne Industrie, 1975.
- FERSTL, Christian. Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 1977.
- FLACK, Mervyn. Marketing Financial Services to the "Unbanked". In : Quality of Research. Amsterdam : European Society for Opinion and Market Research, 1976.
- FRESE, Jörg. Sortimentsgestaltung als Marktpolitisches Instrument von Kreditinstituten. In : Vertriebsplanung und Sortimentsgestaltung im Bankbetrieb. Köln : Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, 1972.
- FREUDENMANN, Helmut. Planung neuer Produkte. Stuttgart : C.E. Poeschel Verlag, 1965.
- FUERST, Kurt. Marketingprobleme im Mengengeschäft der Kreditinstitute, Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1975.

GEIGER, Hans. Ansatz einer Bankmanagementlehre. In : Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1971.

HARRARI, Jean-Claude et. al. Marketing bancaire, marketing financier. Paris : Dalloz, 1974.

HODGES, Luther and TILLMAN, Rollie. Bank Marketing : Text and Cases. Reading: Addison-Wesely Publishing Company, 1968.

HOLZACH, Robert ; LEHNER, Heinz und SCHUSTER, Leo. Bankmanagement in Theorie und Praxis. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1973.

INSTITUT INTERNATIONAL DES CAISSES D'EPARGNE. Systèmes d'information-clients (Rapport du groupe de travail: Systèmes d'information de gestion). Genève : Institut International des Caisses d'Epargne, 1973.

_____ . Le Marketing et ses Applications Pratiques dans les Caisses d'Epargne. Genève : Institut International des Caisses d'Epargne, 1975.

_____ . Les caisses d'épargne et les tendances du marketing bancaire. Genève : Institut International des Caisses d'Epargne, 1977.

INTERNATIONAL SAVINGS BANK INSTITUTE. Management information systems and corporate planning. (Proceedings of MIS Seminar Vienna, Austria November 8-9, 1973) Geneva : International Savings Bank Institute, 1974.

ISELI, Edgar. Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmungsführung von Banken. St. Gallen : Dissertation, 1967.

KILGUS, Ernst, et. al. Aktuelle Fragen der Bankwirtschaftslehre. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1970.

_____ . Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebs. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1971.

KILGUS, Ernst. Problemstellung - Allgemeine Grundlagen-Ergebnisse. (Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Bank I). Zürich : Institut für das Schweizerische Bankwesen der Universität Zürich, 1974.

- _____. Die Unternehmungsphilosophie als Grundlage einer langfristigen Bankpolitik. In : Schweizer Banken in der Welt von morgen. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975.
- KNOTHE, Robert. Der neue Bankkunde. (Wie bemühen sich die Kreditbanken um den "Kleinen Mann"?). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1967.
- KOONTZ, Harold et O'DONNELL, Cyril. Les principes du management. Verviers : Gérard et Co., 1973.
- KOTLER, Philip. Marketing decision-making : a model building approach. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- LEHMANN, Heinz. Die Konkurrenzsituation im schweizerischen Bankgewerbe. Bern : Dissertation, 1973.
- LEHNER, Heinz. Systemtheorie und Bankmanagement. In : Bankmanagement in Theorie und Praxis. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1973.
- LENDREVIE, Jacques ; LINDON, Denis et LAUFER, Romain. Mercator : Théorie et pratique du marketing. Paris : Dalloz, 1974.
- LINDENMANN, Heinrich. Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975.
- Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne du 8 novembre 1934.
- MANKWALD, Rolf. Marketingorientierte Organisationen bei Universalbanken. Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1975.
- MAST, Hans. Le système bancaire suisse. Zürich : Cahiers Crédit Suisse, 1974.
- MENTHA, Gérald. Les nouveaux produits. Cours photocopié de l'Université de Genève 1973/1974. (document non publié).
- MEYER ZU SELHAUSEN, Hermann. Quantitative Marketing-Modelle in der Kreditbank. Berlin : Duncker und Humbolt, 1976.
- MOORE, Russel. AMA Management Handbook. New York : American Management Association, 1970.

- NIESCHLAG, Robert ; DICHTL, Erwin und HOERSCHGEN, Hans.
Marketing. Berlin : Duncker und Humbolt, 1972.
- NORFLEET, Robert. Product development in large Banks. New Brunswick : Dissertation (The Stonier Graduate School of Banking), 1974.
- OSBORN, Alex. L'imagination constructive. Paris : Dunod, 1977.
- PASSARDI, Adriano (Herausgeber). Führung von Banken. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975.
- PFISTER-ESSLINGER, Regula. Das Sparen in der Schweiz. (Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band III). Zürich : Institut für das Schweizerische Bankwesen der Universität Zürich, 1974.
- PENZKOFER, Peter. Marketing und Bankorganisation. In : Dienstleistungen in Theorie und Praxis. Stuttgart : C.E. Poeschel Verlag, 1970.
- PESSEMIER, Edgar. La décision du lancement d'un nouveau produit. Paris : Editions Chiron, 1974.
- PUNTENER, August. Das Schweizerische Bankwesen. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1977.
- RUETSCHI, Klaus. Marketing-Modelle : Systemanalyse, Formalisierung und Aufbau. St. Gallen : Dissertation, 1972.
- RYANS, John. The Marketing Plan : making it work. In : Organizing and Managing for Profit. New-York : The American Bankers Association, 1969.
- SCHUSTER, Leo. Kleine und mittlere Banken im Wettbewerb. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1979.
- SCHWAB, Klaus. Politique d'entreprise. Cours polycopié de l'Université de Genève 1978/1979 (document non publié).
- SCHWALM, Wilhelm. Probleme der Kantonalbanken. In : Führung von Banken. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1975.
- SEEBOHM, Frederic. The Marketing Programm. In : The Marketing of Bank Services. London : The Institute of Bankers, 1971.

SEJA, Ulrich. Konzept eines Management - Informations-Systems für Kreditinstitute. Erlangen. Nürnberg : Dissertation, 1973.

THE AMERICAN BANKERS ASSOCIATION. March Marketing Meeting. (Proceedings of a conference, march 9-10, 1967, New York City). New York : The American Bankers Association, 1967.

_____. Organizing and managing for profits. (Proceedings of a conference sponsored by the marketing/savings division, march 2-5, 1969, St. Louis) New York : The American Bankers Association, 1969.

THE INSTITUTE OF BANKERS (editor). The marketing of bank services. London : The Institute of Bankers, 1971.

ULRICH, Hans. Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt, 1970.

VAK, Karl. Planung und Information als Bestandteile einer unternehmenspolitischen Konzeption. In : Fragen der Bankplanung. Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1978.

WIELENS, Hans. Fragen der Bank Organisation. Frankfurt am Main : Fritz Knapp Verlag, 1977.

ZWICKY, Fritz. Discovery, invention, research through morphological approach. Toronto : Macmillan company, 1969.

*
* * *

Articles

- ALEXANDER, R. The Death and Burial of "Sick" Products. Journal of Marketing, April 1964, 1-7.
- ADRIAN, Pierre. Les Etudes de Marché dans le Secteur bancaire. Banque, mai 1970, 482-488.
- ANDERSON, Thomas ; COX, Eli and FULCHER, David. Bank Selection Decisions and Market Segmentation. Journal of Marketing, January 1976, 40-45
- ANDRITZKY, Klaus. Der Einsatz von Scoring-Modellen für die Produktbewertung. Die Unternehmung, Nr. 1/1976, 21-37.
- BACHMANN, H ; KNECHT, K. und PFISTER, A. FIDES EDV-Bankenumfrage. FIDES Mitteilungen (Sondernummer Banken), Dezember 1978, 9-13
- BADOC, Michel. L'organisation des banques européennes face au marketing. (L'évolution du marketing à travers les structures des banques européennes). Banque, juillet-août 1976, 766-775.
- _____. L'organisation des banques européennes face au marketing. (Préconisation de solutions concrètes pour les banques européennes). Banque, septembre 1976, 887-896.
- _____. La nouvelle banque française face au marketing. Revue française du Marketing, No 3/1976, 31-47.
- BERENSON, Conrad. Marketing Information Systems. Journal of Marketing, October 1969, 16-23.
- BERRY, Leonard and HENSEL, James. Why Do Some New Bank Products Fail. Bankers Monthly Magazine, July 1973, 26-30, 40.
- BEAUDIN, Pierre. La détermination des besoins d'information, un défi pour les analystes de systèmes. Gestion, février 1978, 52-58
- BLACKWELL, John. Banking - Too many Services. Journal of the Institute of Bankers, April 1974, 85-89.
- BREIN, Richard and STAFFORD, James. Marketing Information Systems : a new dimension for marketing research. Journal of Marketing, July 1968, 75-87.

- BUESCHGEN, Hans. Leistungsarten - (Produkt-) Politik der Banken. Bank und Markt, Juni 1977, 34-36.
- _____. Leistungsarten - (Produkt-) Politik der Banken II. Bank und Markt, August 1977, 43-45.
- _____. Leistungsarten - (Produkt-) Politik der Banken III. Bank und Markt, Oktober 1977, 28-31.
- _____. Leistungsprogramm - (Sortiments-) Politik. Bank und Markt, Dezember 1977, 36-38.
- _____. Leistungsprogramm - (Sortiments-) Politik II. Bank und Markt, Februar 1978, 28-30.
- Comment les Suisses voient-ils leurs banques ? (Résultat d'un sondage d'opinion). Bulletin, Septembre 1971, 17-24.
- CONSTANT, Gérard. L'invention sans un bon Marketing = Danger. Développement, mai 1972, 49-53.
- _____. Pour chiffrer les objectifs commerciaux commençons par faire une solide analyse de la situation. Développement, avril 1974, 6-10.
- COX, Donald and GOOD, Robert. How to Build a Marketing Information System. Harvard Business Review, May-June 1967, 69-78.
- Crédit intérieur : les grandes banques passent devant les banques cantonales. La Suisse, 17 mars 1980, 47.
- DAHMS, Hans und HABERLANDT, Karlheinz. Erfahrungen und Grundsätze beim Aufbau eines automatisierten Management Information-Systems. Industrielle Organisation, Dezember 1970, 449-454.
- FELDMAN, Gerald. Evaluating a New Service : THE SUPER CHECK. The Magazine of Bank Administration, May-June 1967, 36-37.
- GOURARIE, D. Inventaire du marketing bancaire. Revue française du Marketing No 2/1972, 51-61
- HARRARI, Jean-Claude. La banque découvre le marketing. Entreprise, 1-7 novembre 1973, 99,103,107,111.
- HERMANN, Leslie. Une approche des systèmes d'information (SIM). Direction et Gestion, No.2/1974, 39-44.

KILGUS, Ernst. Zur Anwendung von Führungsmodellen in Schweizer Banken. Die Unternehmung, Nr. 4/1970, 225-247.

_____. La planification dans l'entreprise bancaire. Bulletin, octobre 1972, 18-21.

KLOMPMAKER, Jay ; HUGHES G. David and HALEY, Russel. Test marketing in new product development. Harvard Business Review, May-June 1976, 128-138.

KOTLER, Philip. Marketing bancaire : Rapport sur l'évolution du marketing. Banque, janvier 1977, 76-81.

KRANZLEY, Arthur. Introduction fo New Services for Profit (Part I). Banking, May 1970, 49-50.

_____. Introduction of New Services for Profit (Part II). Banking, June 1970, 47-48, 98.

LEVITT, Theodore. Innovative imitation. Harvard Business Review, September - October 1966, 119-126.

LISLE, Edmond. Les produits originaux exigent un marketing nouveau. Revue Française du Marketing, No. 1/1971, 9-22.

LOUP, Philippe. Marketing bancaire aux U.S.A. (Services bancaires : du menu à la carte). Développement, décembre 1973, 17-20.

MERZWEILER, Heinz. La banque et la publicité. Le Mois, No. 6/1978, 14-17.

MODOUX, Gérard. Votre politique de produit. Bulletin des Arts et Métiers, février 1976, 51.

MONTGOMERY, David and URBAN, Glen. Marketing Decision-Information Systems : An Emerging View. Journal of Marketing Research, May 1970, 226-234.

MOTAIS DE NARBONNE, Guy. De la banque technicienne à la banque commerciale. Banque, mars 1980, 311-315.

MUELLER, Bernhard. Où va la banque suisse? Revue économique et sociale, août 1978, 141-149.

NORDMAN, J.P. La banque : un métier à repenser dans une optique de marketing. International marketing, mars 1971, 47-49.

O'MEARA, John. Selecting Profitable Products. Harvard Business Review, January/February 1961, 83-89.

NEUBAUER, Franz-Friedrich. PIMS - Un nouvel instrument de planification stratégique. Le Monde des Caisses d'Epargne. No 1/1979.

- OSWALD, R. Der politische Einfluss bei den Kantonalbanken.
Wirtschaft und Recht, Heft 2/1976, 220-231.
- PESSEMIER, Edgar. Les objectifs d'une politique de nouveau produit. Direction et Gestion, No.2/1975, 21-24.
- RENNWALD, Jean-Claude. La commission des cartels met en garde : halte à la croissance des grandes banques.
Journal de Genève, 6 juillet 1979, 7.
- RICHMAN, Barry. A Rating Scale for Product Innovation.
Business Horizons, Summer 1972, 37-44.
- RODRIGUEZ HERNANDEZ, Anguel-Luis. Tentative d'évaluation des services offerts par les caisses d'épargne.
Le Monde des Caisses d'Epargne. No. 1/1978, 17-19.
- SAUTTER, Edouard. Contribution de l'ordinateur au marketing bancaire. Hommes et Techniques, Décembre 1969, 1080-1085.
- STAEHELIN, Max. Les objectifs de la politique interne de la Société de Banque Suisse. Le Mois, No.2/1973, 29-36.
- TWEDT, Dik. How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising. Journal of Marketing, January 1969, 53-57.
- WITTE, Hermann. Au sujet de l'évaluation des services offerts par les caisses d'épargne. Le Monde des Caisses d'Epargne. No 2/1978. pp. 41-43.

* * *

Dans la même collection

- Edouard Rossier: Contribution aux explications dynamiques de la consommation semi-agrégée. 252 p. 1974. Edité dans les "Publications Universitaires Européennes", série V/sciences économiques et politiques, No 84.
- Alfred Tovias: Théorie et pratique des accords commerciaux préférentiels. Application au régime des échanges entre l'Espagne et la CEE. 296 p. 1974. Edité dans les "Publications Universitaires Européennes", série V/sciences économiques et politiques, No. 86.
- Fabrizio Carlevaro: Sur la comparaison et la généralisation de certains systèmes de fonctions de consommation semi-agrégées. 424 p. 1975.
- Roger Ballmer: Versuch einer Erfassung der Straßenverkehrsunfallfolgekosten für die Schweiz 1972. 224 p. 1975.
- Jean-Guy Loranger: Théorie néo-classique de la demande de capital. Application à l'ensemble des industries manufacturières canadiennes. 222 p. 1975.
- Ernst Bollinger: La presse suisse, structure et diversité. 328 p. 1976.
- Jean-Jacques Snella: Théorie des choix et approches empiriques dans l'étude de la consommation privée: Analyse et expériences. 216 p. 1976.
- Jean-Pierre Béguelin: Indicateurs statistiques de la conjoncture suisse. Essai sur la signification conjoncturelle des statistiques économiques suisses. 700 p. 1976.
- Bohdan W. Hawrylyshyn: L'éducation des dirigeants - Aspects méthodologiques. 292 p. 1977.
- Rolando Morales: Etude et analyse des modèles ARMA de Box-Jenkins en vue de leur utilisation en économétrie. 342 p. 1977.
- Mathias Sinamenye: La répartition des droits de douane entre membres d'une Union douanière. 252 p. 1977.
- Fabien Dunand: L'indépendance de l'Algérie. Décision politique sous la Vème République (1958-1962) 266 p. 1977.
- Beat Bürgenmeier: L'analyse théorique de l'évolution des termes de l'échange, le cas de la Suisse. XII. 314 p. 1977.
- Gilbert McNeill: Contribution à l'analyse des modèles multisectoriels: Analyses de la fonction de production de Wigley et de son introduction dans un modèle sectoriel d'équilibre statique. 248 p. 1978.
- Gabrielle Antille: Etude et comparaison de modèles de prix avec application au cas de la Suisse. 336 p. 1978.
- Wafik Grais: Sur le développement intégré de l'économie et du système d'enseignement. Application à l'Egypte. 436 p. 1978.
- Peter Leutert: Création et développement d'un outil informatique destiné à l'analyse boursière. 178 p. 1978.
- Paul-André Sanglard: Ajustement des structures productives: théorie, politique et pratique. 320 p. 1978.
- René Burkhalter: Les aspects financiers des emprunts obligataires convertibles et des emprunts assortis d'un droit d'option. 266 p. 1978.
- Erminio Baranzini: L'analyse des modèles d'entrées-sorties en économie. Problèmes de méthodes et pratiques opératoires. 312 p. 1978.
- Manfred Gilli: Etude et analyse des structures causales dans les modèles économiques, 203 p. 1979

Dans la même collection

- Laurence Tricot: Sur la notion de distance entre opérateurs. Applications à quelques problèmes d'identification des modèles à retards échelonnés. 152 p. 1979.
- Gérard Sallin: Fluctuations conjoncturelles et politiques stabilisatrices: le cas de la construction en Suisse, 398 p. 1979.
- Jean-Noël Rey: Analyse du comportement des organisations syndicales dans le processus de décision en Suisse, 288 p. 1979.
- Elie Amsellem: les forces de croissance et les forces de freinage de la petite et moyenne entreprise industrielle analysées sous l'aspect particulier de la production, 214 p. 1979.
- Carlo Maggini: l'influence de autoroutes sur la localisation des entreprises et sur leur stratégie économique – avec une applicaton au cas du Tessin, 299 p. 1979.
- Gilbert Ritschard: Contribution à l'analyse des structures qualitatives des modèles économiques, 308 p. 1980.
- Daniel Royer: Contribution à l'analyse qualitative des modèles de décision, 288 p. 1980.
- Charles Hussy: Genève, étude régionale. Essai d'analyse sémiologique en géographie humaine, 464 p. 1980.
- Thanh-Huyen Ballmer-Cao: Analyse des niveaux de participation et de non-participation politiques en Suisse, 292 p. 1980.
- Christian Ebenegger: Espace urbain et localisation résidentielle, 192 p. 1981.
- Ortrud Edwards: Maladies rhumatismales en Suisse. Quelques aspects économiques, 338 p. 1981.
Edité aussi hors collection sous le titre: Le syndicalisme suisse à la recherche de nouvelles voies.

Amin Sadat Khamsi a fait des études en sciences économiques et politiques (lic. rer. pol.) à Bâle et à Zurich, puis il fut assistant en marketing à l'Université de Genève. L'auteur a assumé divers mandats de conseiller d'entreprise et a publié des articles économiques. Depuis 1981, il occupe le poste de responsable du marketing et de l'information d'une banque cantonale suisse.